



# 2022 Impact Review

—— SIIF's First 5 years ——

# SIIF

Social Innovation  
and Investment Foundation

## SIIFのこれまでの活動の成果や学びを振り返り、「インパクト」による社会変革を促進する



一般財団法人 社会変革推進財団(SIIF)  
理事長 大野修一

私たちの組織の実質的なルーツとなった社会的投資推進財団が設立されたのは2017年3月で、2023年3月時点で7年目を迎えています。この比較的短い期間に、世界では本当にさまざまな大事件が発生しました。中でもとくに広範かつ深刻な影響を与えた出来事として、3年以上前から猛威を振るい続けた新型コロナウイルスと、2022年2月に始まったウクライナ戦争の二つをあげることができるのではないのでしょうか。

当初は中国国内の限定的な流行かと思われた新型コロナウイルスは、2020年以降、アジアから欧米その他の地域へ広がり世界中を巻き込みました。人類とウイルスの知恵比べに対し、本来ならば地球は「一つの運命共同体」として一丸となって対処すべきところですが、私たちが目にした現実の世界は必ずしもそうではありませんでした。

また、ウクライナ戦争はロシアの侵攻開始から1年が経ったものの、終息の兆しは見えません。戦争に巻き込まれた国々の人の命や生活が犠牲になったのはもちろんのこと、開戦によって引き起こされたエネルギー危機や食糧危機は欧米やアフリカなどの国々だけでなく、世界中をも巻き込んでしまいました。当初の予想を超え、続くことになったこの戦いでは、NATOなど西側諸国が結束する一方で、中国や中東、アフリカなどではウクライナ支援から距離を置くところも少なからずあり、ここでも世界の分断が浮き彫りになっています。

しかし、このレポートにおけるさまざまな事例が示すように、これら5年余りの期間に私たちは、国内外にかかわらず、より良い世界を目指して新たな取り組みに挑戦する大勢の人々の姿を目の当たりにしてきました。悲劇や分断の陰で、世界中で山積する諸問題の解決に向けてまったく新しいアプローチが始まっているのです。

私たち社会変革推進財団(SIIF)が手がける社会変革に関わる分野でも、この間に、世界でも日本国内でも大きな変化がありました。例えば、日本におけるインパクト投資の状況を見ると、投資残高が急拡大しただけでなく、「インパクト志向金融宣言」の署名機関をはじめ、「インパクト」を重視するプレイヤーの数も増えたと言えます。メディア露出も急増し、インパクト投資は日本の金融分野ではメインストリームの一大テーマになったと言えるのではないのでしょうか。

このような時代のうねりの中、設立から5年間、私たちに社会変革の概念やアプローチの刷新に挑戦し続けた結果、多くの成果や学びを得たと実感しております。まず、GSG(Global Steering Group for Impact Investment)

の日本におけるハブとして、国内外のインパクト投資コミュニティと緊密な関係を構築した結果、グローバルでも最先端の知見が日本で円滑に共有できるようになっただけでなく、海外関係者による日本の現状に関する知識が飛躍的に高まりました。そして同時に、インパクト投資やインパクト測定・マネジメントなどを通じて社会起業家に寄り添う経験を積み上げることや、日本において若い世代を中心に社会的価値を重視する企業や金融が増えることで、これまでパラレルに存在していたフィランソロピーセクターとビジネスセクターが互いに影響し合う、より健全な社会が生まれようとしていることを実感できるようになりました。その背後にSIIFメンバーのインパクト投資に関連した専門知見の深化に対するたゆめめ努力があったことで、企業や官庁などから専門家として意見を求められることが急速に増えるなど、SIIFは日本における革新的アプローチを通じた社会課題解決のための中核的存在として認められるようになったと自負しています。

今や日本政府も「新しい資本主義」を掲げ、社会起業家やスタートアップ支援の必要性が大きく謳われるようになりました。また、新たな官民連携の担い手として、これまでの非営利組織に加えて「公益を意識した営利企業の動き」が大きくクローズアップされ始めています。すなわち、公的セクターと民間セクターが協力し合うことの重要性がますます明らかになってきたということです。私たちSIIFが果たすべき役割も、ますます大きくなりつつあるのではないかと感じています。

これまでSIIFは、インパクト測定・マネジメントを推進する組織として、自らが関わってきた個別プロジェクトについてはそれぞれインパクトレポートを発表してきました。しかし、SIIF全体での振り返りは各年の「アニュアルレポート」の発行に留まり、組織としての「インパクトレポート」は発行していません。

ただ、インパクト測定・マネジメントを推進する組織としては、本来は自らも活動内容の一方的な報告に留まらず、事業の成果や課題、学びについて考察し、インパクトをできる限り定量的・定性的に把握し、公開していくべきだと考えています。そして近い将来、組織レベルでの「インパクトレポート」作成に挑戦していく所存です。今年はそのための準備段階として、社会的投資推進財団時代からの過去5年間の活動を振り返り、学びを抽出し、現在の中期戦略を紹介する内容をもってSIIFの「インパクトレビュー」と呼ぶことにしたいと思います。このインパクトレビューをご高覧賜り、今後ともSIIFへのいっそうのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 2022 Impact Review

## SIIF's First 5 Years

|  |    |
|--|----|
| 理事長メッセージ                                   | 1  |
| 目次   | 2  |
| Vision / Mission / Value                   | 3  |
| 3つの新しい戦略                                   | 4  |
| SIIF設立からこれまでの軌跡                            | 5  |
| 7 Findings ~これまでの5年間を振り返って~                | 7  |
| 個別プロジェクトの振り返り                              |    |
| ソーシャル・インパクト・ボンド ~リターンを、行政システムを、インパクトと結ぶ~   | 9  |
| はたらくFUND ~VC型インパクトファンドの先駆的モデルを世の中に向けて発信~   | 11 |
| 休眠預金活用事業 ~休眠預金活用事業の「資金分配団体」として社会的企業・団体を支援~ | 13 |
| オルタナティブ ~社会の新しい資源循環を生み出すための研究開発プロジェクト~     | 15 |
| GSG国内諮問委員会 ~日本におけるインパクト投資のエコシステム構築のハブ~     | 17 |
| その他のプロジェクト                                 | 19 |
| SIIFの新しい戦略について                             | 21 |
| シンボリックな事例づくりに向けて ~注力する3つの社会課題テーマ~          |    |
| 機会格差                                       | 23 |
| 地域活性化                                      | 25 |
| ヘルスケア                                      | 27 |
| 実践知づくりと場づくりに向けて ~インパクト・エコノミー・ラボの設立~        | 29 |
| インパクトを創出する組織の探究 ~SIIFメンバーへのアンケートを通じて~      | 31 |
| 支援先マップ                                     | 33 |
| 組織概要                                       | 35 |
| 財務状況                                       | 36 |

# 社会の課題解決に 新しい経済で挑む

## インパクトとは、「未来への意志」

経済的な価値が重要視された時代は終わり、社会、環境、文化など、価値判断のモノサシが多様化している現代。私たちは企業、自治体、NPO団体などとともに自助・公助・共助の枠組みを超えた社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくるため、さまざまな事業を行っています。社会課題の解決と多様な価値創造が自律的・持続的に起こる社会を目指して、財団という、私たちの立場だからできることがあります。

## Vision

### 社会課題解決と多様な価値創造が 自律的・持続的に起こる社会の礎をつくる

SIIFが目指すのは、人や地域が「それぞれの幸せ」をかなえられる包摂的な社会です。それは、人や地域がそのあり方を自ら求め、選び、創造し続けるものと考えます。

## Mission

### 社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくる

市場経済を中心とした自助、中央集権的な再分配システムに基づく公助、そして身近な助け合いの形である共助や互助。SIIFは、これらの枠組みを超えた資金・人材・知見などの資源の「新しい循環モデル」の構築を目指し、社会的な成果に対する多様な価値のモノサシを示していきます。

## Value

- ・表層的な解決に留まらず、システムチェンジを追求する
- ・違いを受け入れ、摩擦を創造に変える
- ・本質を探求し、自ら行動する

## 3つの新しい戦略

(2022~2025年度)

### 1. 事例・実績づくり

注力する社会課題領域において、実際に社会変革につながることを示すシンボリックな事例をつくる

### 2. 実践知づくり

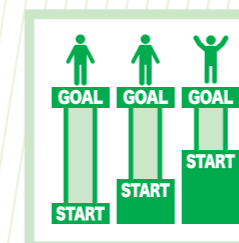
多様な実践から得られた学びを、「体系化した知見」として社会に示す

### 3. 場づくり

新しい経済を志向する多様な実践者が、学び合える場をつくる

### 注力する社会課題領域

社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくること——。そのために、SIIFは以下の3つの戦略を実行していきます。



機会格差



地域活性化



ヘルスケア

# SIIF設立からこれまでの軌跡

社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくる——。  
そのために、SIIFは以下の3つの役割を果たしてきました。

2017年度

2018年度

2019年度

2020年度

2021年度

## 1. 資金提供

リスクキャピタルを提供し、  
モデルを示す

- 神戸市の糖尿病性腎症重症化予防を目的としたソーシャル・インパクト・ボンドの組成・出資
- 八王子市のソーシャル・インパクト・ボンドを活用した大腸がん検診受診率向上事業へ出資
- 地域におけるインパクト投資プラットフォーム「プラスソーシャルインベストメント株式会社」への出資

- 岡山市の健康ポイントを活用した健康増進ソーシャル・インパクト・ボンドへ出資
- 広島県広域連携型大腸がん検診率向上ソーシャル・インパクト・ボンドへ出資

- 働く人のライフイベントに応じた社会課題を解決するベンチャー企業へ投資するインパクト投資ファンド「はたらくFUND」を設立、運営を開始
- シングルマザー起業支援プログラムへ出資・参画
- 空き家を活用した多拠点居住プラットフォームを運営する「株式会社アドレス」へ出資
- 豊中市の禁煙支援を目的としたソーシャル・インパクト・ボンドの組成・出資

- 社会課題に挑むスタートアップを支援するプログラム「日本財団ソーシャルチェンジメーカーズ」卒業生への支援事業
- 2019年度休眠預金等活用制度「地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業」において6つの実行団体を採択し、助成・支援を開始
- 新しい資源循環の仕組みづくりを研究開発する「ハルキゲニアラボ」の実施

- 2020年度休眠預金等活用制度「コレクティブインパクトによる地域課題解決事業」において4つの実行団体を採択し、助成・支援を開始
- 社会課題の解決と持続的な経営の両立を目指すゼブラ企業を支援する「株式会社Zebras and Company」に出資
- 2021年度休眠預金等活用制度「地域インパクトファンド設立・運営支援事業」の資金分配団体として採択

## 2. 知識創造

実践知を生み出し、  
社会変革を誘発する

- 未来投資会議などへの出席を通じた政策提言、調査レポートの発行、セミナーの開催
- 社会的インパクト評価イニシアチブ(現:社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ/SIMI)の共同事務局の一員として、とくに、「ガイドライン」と「アウトカム・指標ツールセット」の策定や「Social Impact Day 2017」の開催を支援
- 事務局を務めるGSG国内諮問委員会にて「日本におけるインパクト投資の現状と課題」市場報告書を年次発行

- 神奈川県が設立した「ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンド」で社会的インパクト評価の支援を開始し、インパクトレポートを年次発行

- 「ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンドインパクトレポート2018」を発行
- 「インパクト投資の消費者意識調査」報告書を年次発行

- Impact Frontiersによる、インパクト投資家がインパクトマネジメントを向上するためのグローバルな参加型ピアラーニングプログラムに、日本の投資家として初めて参画

- 「成果連動型契約(PFS)/ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)に関する研究会」の報告書を発行
- 株式会社アドレスの「ADDRESS Impact Report vol. 1」の発行を支援
- 「SIIF 休眠預金事業インパクトレポート」を発行

## 3. ネットワーク

実践者同士をつなぎ、  
エコシステムの要となる

- 「社会的インパクト投資フォーラム2018」を開催
- 中間支援組織向けソーシャル・インパクト・ボンド研修を実施

- 事務局を務めるGSG国内諮問委員会にてG20開発作業部会とインパクト投資をテーマにした会合を実施
- 「ソーシャル・インパクト・ボンドセミナー2018」を開催

- 事務局を務めるGSG国内諮問委員会が「日本におけるインパクト投資の現状」インパクト投資拡大に向けた提言書」を発行

- GSG本部主催のワーキンググループにアドバイザーとして参画
- GSG国内諮問委員会・金融庁が「インパクト投資に関する勉強会」を共催(SIIFが事務局を務める)

- インパクト投資の先駆的実践団体「アキュメン」と業務提携
- 「休眠預金事業支援先合同セッション」を開催
- 金融機関21社、環境・社会課題解決を目指す「インパクト志向金融宣言」に署名(SIIFは事務局を務める)
- オルタナティブ事業にて、「HALLUCI-GENIA Fes 2022」を開催

# 7 Findings

～これまでの5年間を振り返って～

2017年の財団設立からこの5年間で、SIIFはさまざまな形でインパクト投資のエコシステムビルディングに取り組んできました。その中で、エコシステムビルダーだからこそ見えてきた視座や世の中全体への変化・学びがあります。ここではSIIFが設立以降、日本のインパクト投資の世界に立ち現れた変化や今後の兆候についてまとめました。

## 現状

### 重要度を増す「カタリティックキャピタル」の存在

SIIFは非営利の財団法人としての立場を活かし、これまで5年間で総額約15億円の資金を企業、NPOやファンドなどへ提供してきました。これは日本で先進的な事例をつくるために触媒的な役割を果たすべく、積極的なリスクキャピタルとなることを狙っていたものです。とくにSIBへの投資などはSIIFが劣後投資を行っており、インパクト投資の黎明期ではSIIFの資金が触媒的に機能したと考えています。

### 主要な金融機関のインパクト投資が先行し、フィランソロピーは夜明け前

SIIFはインパクト・エコノミー実現のために、経済性を主軸とした主要な金融機関における社会性の拡大と、共感性を持ちつつも成果志向を組み込んだ新たなフィランソロピーが両側から「混ざる」ことを目指してきました。前者が先行して急加速している一方、新しいフィランソロピーの変化はまだ緩やかであり、今後さらに重要になってくると考えられます。具体的には、インパクト創出のコミットメントはあるものの、創出までの洞察、アクションの積み上げ、知見の共有が足りていません。ここを進めることがインパクト・エコノミー拡大のカギとなることから、SIIFは「新しいフィランソロピー事業」を開始しています。

### インパクトを主流化する気運づくりには、他の潮流との合流が鍵

インパクト投資の拡大において、当初は市場の中でも先進的な立場を取るイノベーターがそのモデルをつくり、そのモデルをフォロワーが模倣していくという普及の流れを想定していました。しかし、実際には世界的なサステナビリティ・ESG投資の波がインパクト投資の流れに合流したことで市場が急拡大を見せる——というのを、GSG国内諮問委員会の運営などで目の当たりにしました。構造的な変革をボトムアップで生み出すだけでなく、トレンドを活かし、複数の潮流が交わることで積極的に流れが加速し始める「接続点」をつくりに行く姿勢が重要と言えます。

## 課題

### インパクトの意図だけでは社会変革は起こせない

さまざまなステークホルダーが経済に関わる中で、すべての人と企業に対して「自らがインパクト志向になっていく」といった価値観の変容を期待するのはやや非現実的です。そのため、中心的な役割を果たし、インパクトの意図を強く持つ担い手や仲間を増やし、流れを大きくしていくことが重要です。同時に社会システムの「インセンティブ構造」や「市場原理のルール自体」を変えていくことにより、必ずしもインパクトへ強い意図を持たない人や企業とも協調していく道も重要であることが、多様なステークホルダーとの活動からも見えてきています。

## 今後への期待

### 「インパクト投資」から「インパクト・エコノミー」へ

SIIFは設立後、「ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)」や「はたらくFUND」の設立を通じて、インパクト投資として、金融資金の流れをインパクト志向に変えることにまず注力してきました。しかし、それだけでは上流から下流へと流れるように必ずしも社会システム全体が変わるわけではないことが見えてつづきます。これからは労働、生産、消費、経済活動のあらゆる側面でインパクトが社会の網目として織り込まれていく、より広いムーブメントへの移行が実現することを目指します。

### 個別の企業のインパクト拡大を超え、時代はシステムチェンジのための協働へ

個々の素晴らしいインパクト起業家が成長するだけでは、複雑に絡み合った課題を解決することはできません。こうした社会課題の真因をあらためて認識し、その解決には立場や領域を超えて人々が協力し合う仕組みづくりが重要だということが見えてきました。これからSIIFでは、それぞれに直面した課題テーマを共通項としながらも、多様な担い手が領域を超えて対話や協働を行えるネットワークづくりにも注力していきます。

### 試行錯誤の終わりなき旅、だからこそ一緒に歩く仲間が大事

インパクト創出の実践の旅路は、世界中でまだまだ試行錯誤の最中です。昨日の成功があっても、明日は誰にもわかりません。これまでの成功体験がむしろ足かせとなること、これまでとは異なるアプローチが必要であるということが、オルタナティブ事業を進める中で見えてきています。だからこそ、世界が変化する中で私たちも常にこれまでの自分たちを顧みながら、未来を探求し続けていくべきだと考えています。そのためには、志を同じくする仲間・コミュニティの存在が欠かせません。これからも私たちSIIFは常に多様な担い手と協働しながら、自分たちのあるべき姿を探求し続けていきます。

# ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)

～リターンを、行政システムを、インパクトと結び～

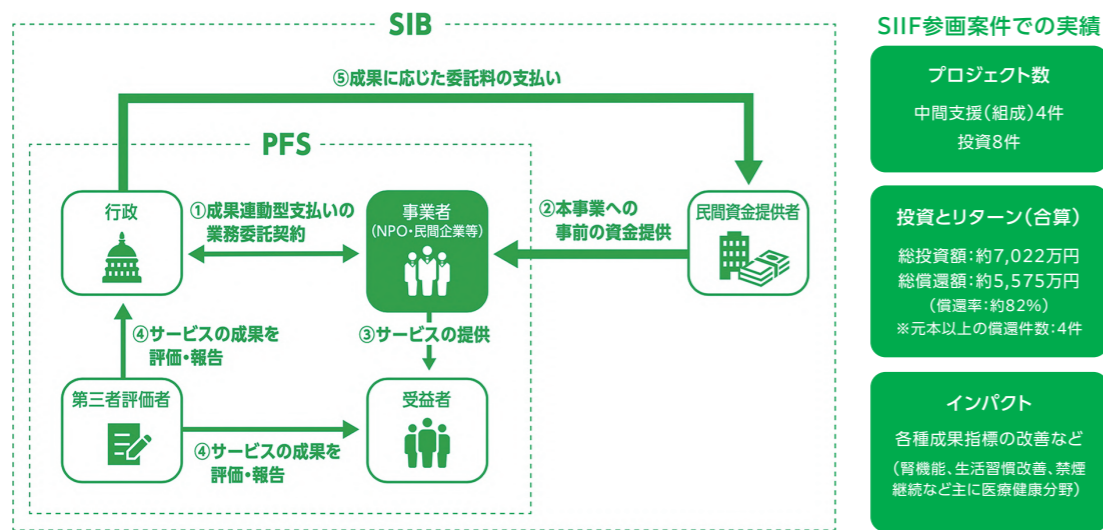
## 目的

SIIFでは当初、SIBを推進することで以下のような変化につながると期待していました。

- 民間の創意工夫と資金を、行政サービスに活かす仕組みをつくること
- 公共事業の成果を可視化することで、行政を成果志向にすること

## 仕組み

SIBとは、成果連動型民間委託契約(PFS)と総称される、行政から民間への業務委託形式の一種です。SIBは、成果評価と委託料がインパクトに連動する契約である点、インパクト投資に基づくプロジェクトファイナンスである点、の2点に特徴があります。



| 行政とテーマ                                   | SIIFの役割   | インパクト:成果指標と達成率  |
|--|-----------|---|
| 神戸市:糖尿病性腎症等の重症化予防<br>(総事業費:3,406万円)      | 中間支援・資金提供 | 1. 保健指導プログラムの修了率(目標:80%、実績:100%)<br>2. 生活習慣改善率(目標:75%、実績:95%)<br>3. 腎機能低下の抑制率(目標:80%、実績:33%)                                      |
| 八王子市:がん検診受診率向上<br>(総事業費:976万円)           | 資金提供      | 1. 大腸がん検診受診率(目標:19%、実績:27%)<br>2. 精密検査受診率(目標:87%、実績:82%)<br>3. 追加早期がん発見数(目標:11名、実績:0名)  |
| 大分県:多剤併用・重複投薬削減<br>(総事業費:879万円)          | 資金提供      | 1. 削減薬剤数(目標:65、実績:98)   |
| 多摩市:糖尿病性腎症等の重症化予防<br>(総事業費:1,255万円)      | 資金提供      | 1. プログラム修了率(目標:90%以上、実績:98%)<br>2. 生活習慣病改善率(目標:80%以上、実績:82%)  |
| 大阪府:里親委託推進<br>(総事業費:900万円)               | 資金提供      | 1. 研修(施設実習)登録数(目標:+4件、実績:+7件)<br>2. 里親登録数(目標:+2件、実績:+2件)  |
| 広島県他:がん検診受診率向上<br>(総事業費:2,229万円)         | 資金提供      | 1. 大腸がん検診受診増加数(目標:+3,375名、実績:+1,515名)<br>2. 精密検査受診率の向上(目標:+19%、実績:+6%)  |
| 豊中市:禁煙支援<br>(総事業費:6,100万円)               | 中間支援・資金提供 | 1. 禁煙支援プログラムへの参加者数(目標:900名、実績:792名)<br>2. 1年経過時点の禁煙継続者数(目標:450名、実績:337名)  |
| 岡山市:健康ポイント<br>(総事業費:3億7,038万円)           | 中間支援・資金提供 | <事業終了直後のため、結果未公表><br>1. プログラム参加者数<br>2. 生活習慣改善率<br>3. プログラム参加継続者数<br>4. BMI改善率もしくは運動習慣化率  |
| 法務省:非行少年への学習支援<br>(総事業費:7,122万円)<br>※継続中 | 中間支援      | <事業継続中><br>1. 【プロセス指標】学習支援計画の策定数、支援の継続率、学習支援計画の見直し検討の回数<br>2. 【アウトカム指標】学習支援計画上の目標達成率、専門家によるアセスメントの結果、生活状況が改善されたと判断された者の割合、再処分・再犯率 |

## 総評 ~SIIFが果たしてきた役割~

### 仕組みの導入とモデル案件の開発

SIIFは、2014年に世界初のSIB事業をイギリスで視察したことを機に、さまざまな形で国内でのSIB普及促進に取り組んできました。個別案件においては、国内初のSIBである神戸市・八王子市両自治体の案件をはじめ、案件組成のための中間支援からプロジェクトへの出資および伴走支援を行ってきました。2020年度末の時点で日本国内では68の地方自治体が76件のPFS事業を実施しており、一定の普及が図られています(出所:内閣府)。

### 実践知の還元

SIIFは、現場から得られた知見を中央省庁における政策や仕組みづくり、業界関係者への知見提供という形で還元してきました。具体的には、政府の成長戦略会議分科会に委員として出席し、SIBにおける重点分野や専門部署設置(内閣府成果連動型事業推進室)などの提言を実施。「成果連動型民間委託契約方式共通のガイドライン」(内閣府)の策定プロセスにも、有識者として参画しました。そのほか、関係省庁(内閣府、経済産業省、厚生労働省、国土交通省、法務省など)への継続的な助言活動も幅広く行ってきました。また、200の自治体・事業者・投資家・研究者などが集った「PFS/SIBに関する研究会」の共催や、SIBに関する調査研究報告書の発行、国連会議(国連犯罪防止刑事司法会議や国連アジア太平洋経済社会委員会)、AVPNソーシャルファイナンスアカデミー、GSG Summitでの講演なども実施しました。

### 関係者からのコメント

SIIFの皆さんの取り組みがなければ、日本でSIBプロジェクトが実現することも、「成果連動」の言葉が普及することもなかったと思います。中でも、「事業の成果に着目する」という考え方を、社会福祉領域の事業に携わる自治体や企業、NPOなどの関係者に提起し、事業改善に向けたきっかけを提供したことは大きな功績と考えています。

(株)日本総研 石田直美 様/元内閣府成果連動型事業推進室参事官

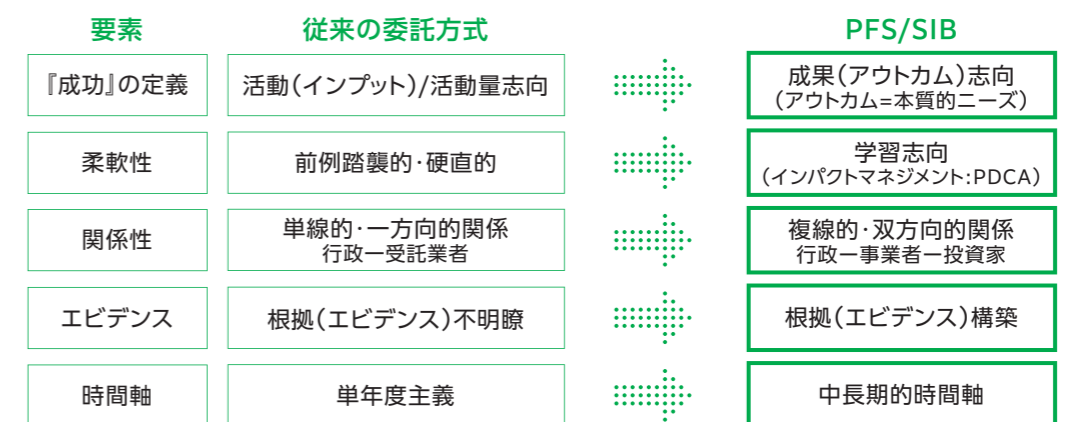
### インサイト

政府による民間委託や官民連携の視点で語られることの多いSIBですが、インパクト投資の観点から見れば、SIBではインパクトとリターンが明確に紐づけられ、プロジェクト型インパクト投資としての透明性があると言えます。またSIBには、行政のサービス・仕組みとインパクトを紐づけることで、従来の行政の行動様式や意識などを変え得る可能性があるとも言えると感じました。

一方、SIBスキームに革新性を活かす独自の仕組みがない中、従来の硬直的な行政の仕組み下で試行せざるを得ない状況ゆえの難しさ、SIBの仕組み自体に内在する煩雑性、行政の緊縮財政化による大規模化の難しさから民間への動機づけの弱さなどが課題として挙げられます。

実際に案件ごとの事業期間や成果指標を見ると、単年度やアウトプット指標のものが多く、またトラップレコードなどのエビデンスのなさから妥当な指標や目標水準の設定も難しく、SIBの意義に照らして本質的と言える案件は限定的で、既存の導入自治体が繰り返しSIBを活用する事例も限定的です。

図.SIBが駆動する行政の多面的なシステムチェンジ



# はたらく FUND



～VC型インパクトファンドの先駆的モデルを世の中に向けて発信～

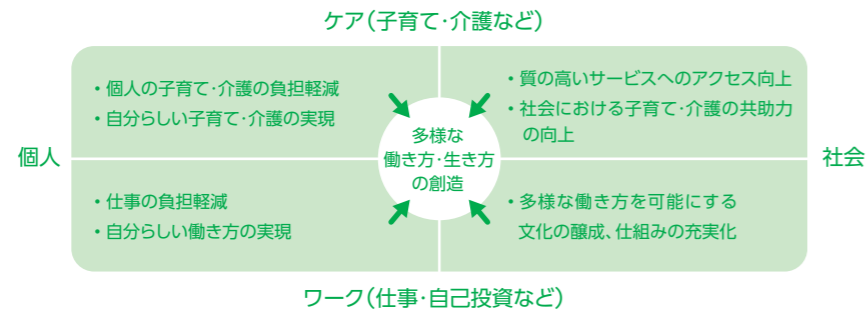
## 概要

本ファンドは、新生インパクト投資株式会社およびSIIFを共同運営者(GP)とし、株式会社みずほ銀行をアドバイザーに迎え、多様な機関投資家がLP出資する日本初の本格的なベンチャーキャピタル(VC)型インパクト投資ファンドとして2019年6月に設立されました。

## 目的

ファンド設立当初より、経済的リターンの実現とインパクト創出を両立させるVC型インパクト投資のモデル開発と、インパクト測定・マネジメント(IMM)および社会課題解決型スタートアップへの投資ノウハウの形式知化を目指してきました。

### 本ファンドのセオリーオブチェンジ(ToC)——変化を起こすための予想図



## SIIFの果たした役割

本ファンドには、SIIFからはパートナーと複数名のキャピタリストが参画し、ファンド投資戦略の確立と投資の意思決定、投資後の支援・モニタリングへのIMMの組み込みを進めてきました。その結果、ファンド設立から2023年3月末までに計9社のインパクト企業へ投資を実行しています。併せて、ファンドのIMMフレームワークの策定・更新や海外の外部独立機関によるファンド運用やインパクト・パフォーマンス・レポートの検証を導入するなど、グローバルの動向を踏まえたIMMプロセスの開発を推進しています。

## ファンドの実績と出資先例

ファンド総額 36.5 億円

出資企業数 9 社

インパクトレポート発行頻度 年 1 回

<https://hatarakufund.com/report/>

| 出資先例(一部)     | 事業内容  | 当ファンドが果たしてきた役割  |
|--------------|---|---|
| ライフイズテック株式会社 | 「未来の選択肢」を増やすITプログラミング教育の提供。中高生から社会人まで一貫通貫で学びのインフラを提供することにより、プログラミングをツールとして活用できる課題解決型のデジタル人材(インベション人材)の育成を推進                                   | 当社が主体的に進めるインパクト・マネジメントの中で、パートナー・社会課題・アディショナリティの言語化へのアドバイスや海外投資家の動向のインプットを行うなど、継続して支援を行っている。また、KPI設定や測定を促し、当社のインパクト・マネジメントにおけるタイムキーパーの役割も担っている |
| ユニファ株式会社     | AIやIoTを活用した保育施設の労働環境改善と保育の質の向上を促進。保育者の負担となっている午睡中の見守りや検温、書類作成などの労働集約度の高い業務にAIやIoTなどの最新テクノロジーを活用することにより業務負担を削減し、保育士がより子供と向き合える環境の実現に取り組む       | IMMの支援に関し、インパクトに係る測定結果やその利活用の目的について、当社と確認を行った。今後、測定結果の分析や利活用の方法などについて議論を行っていく予定である  |
| 株式会社 Cureapp | 治療アプリの研究開発・製造販売。従来治療だけでは十分な効果を上げることが難しかった依存症・生活習慣病などを対象とした治療アプリの普及を進めることにより、医療格差・高騰する医療費・医療空白・医療の質のばらつきなどの社会課題を解決する                           | 当社経営陣との対話を通じ、インパクト・ロジックやマテリアリティの整理、IMM・サステナビリティの取り組みに関する当社ウェブサイト上での発信を支援するとともに、当ファンドのジェネラルパートナーがサステナビリティ委員会での外部アドバイザーを務めている                   |
| 株式会社助太刀      | 建設業界の職人と工事会社をつなぐマッチングサービス「助太刀」を開発・運営。受発注、工事代金の即日受取など建設現場の働き方のインフラとなるサービスを提供することにより、建設業界の人手不足、ICT化の遅れ・職人を囲い込む慣習、建設会社の不安定な経営環境といった構造的な課題の解決を目指す | 当社経営陣との対話によるIMM支援を実施。経営陣との取り組みにより、情報発信の一環として、当社が着目する社会課題、課題解決プロセスやESGへの取り組みを整理したサステナビリティサイトを2022年7月に公開している                                    |

## 総評 ～SIIFが果たしてきた役割～

### 経済的リターンとインパクト創出の両立を目指す投資プロセスの構築が一定程度進捗している

2019年6月のファンド設立後、共同GPである新生インパクト投資と協働し、VCとしての経済性の視点にインパクト創出の視点を加味した投資プロセスの構築に注力してきました。その結果、LP投資家12社からの出資を受け、2023年3月までに社会課題解決型スタートアップ9社への投資を実行。VC型インパクト投資ファンドとして一定の投資選定プロセスを確立することができました。

### インパクト測定・マネジメント(IMM)が投資先企業の経営とファンド運営に一定程度好影響を与えている

投資後の支援を通じ、投資先企業が積極的にサステナビリティ経営体制の構築や対外的な情報提供を行うなど、スタートアップにおけるIMM推進の先駆的な事例に伴走することができています。また、IMMに関する投資先や当ファンドからの情報発信が、新規投資先の探索やインパクト投資の認知向上につながる好循環も生まれています。他方、本報告の時点では投資組み入れ段階であり、投資先企業のIPOの実績はまだありません。IMM支援が上場後のインパクト志向・サステナビリティ志向の経営の実現につながるような支援を模索し、実現していく必要があります。

## 関係者からのコメント

社会変革に真摯に向き合うSIIFの皆さんは、私にとっては投資家とスタートアップという関係性を超えて、ソーシャルイノベーション創出に取り組む同志です。起業家精神に満ち溢れたSIIFの皆さんのディスカッションや専門性の高いアドバイスはいつも刺激的・実践的で、ライフイズテックがより深く広くインパクトを創出していくうえでとても助かっています。これからもそのオンリーワンの立ち位置から、世界のソーシャルイノベーションをリードしてください。私たちも教育分野でがんばります！

ライフイズテック株式会社 取締役CFO 兼 Impact Officer 石川孔明 様

## インサイト

### グローバル基準への準拠と日本における独自性の「二兎を追う」重要性

ファンド設立当初から、本ファンドはGIIN (Global Impact Investment Network)やIMP (Impact Management Project)などによる国際的な議論や知見を参照しながらファンド戦略の立案や投資の実行にあたってきました。他方、成熟社会である日本が直面している社会課題は世界に先行しており、課題構造やレバレッジポイントに関する分析、インパクトKPIの特定などには日本独自の探索的な取り組みが重要です。昨今は国際的な取り組みに当ファンドの知見を還元できる機会も生まれており、グローバル基準と独自性の両立が国内外のインパクト投資のエコシステム形成に還元できる可能性を実感しています。

### インパクト測定・マネジメント(IMM)を投資の「コスト」ではなく「付加価値」とする重要性

インパクト投資においては、IMMの実施やインパクト情報の開示は投資を受けるコストであるというイメージを持たれることがあります。しかし当ファンドでの投資先企業との協働を通じ、経営陣が長期的な視点でIMMやサステナビリティ経営の推進を決断し積極的に取り組んでいく事例に数多く出会いました。今後も引き続きIPO後も見据えた支援を継続していくことで、インパクトの追求は事業成長の支援とともに投資家としての付加価値となることを実証したいと考えています。

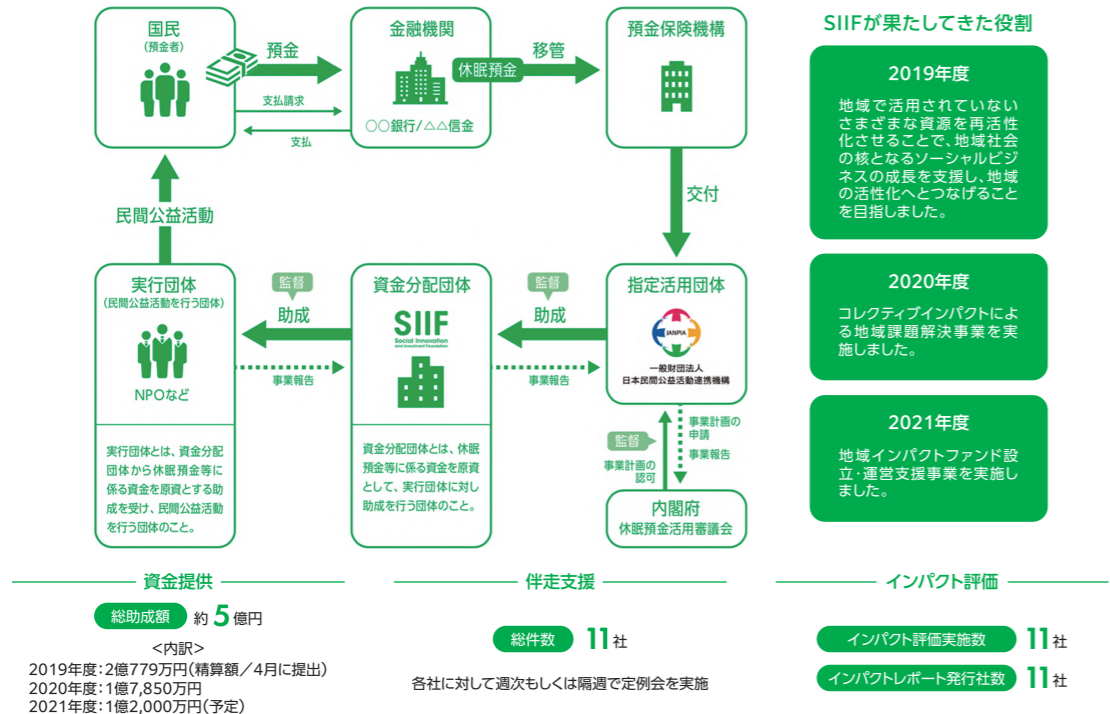
# 休眠預金活用事業



## ～休眠預金活用事業の「資金分配団体」として社会的企業・団体を支援～

「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（休眠預金等活用法）に基づき、10年以上取引のない預金（休眠預金）などを、社会課題の解決や民間公益活動の促進に活用する制度が2019年度から始まりました。

SIIFは、2019年度、2020年度、2021年度と連続して、「資金分配団体」として採択されました。毎年度支援テーマを設定しており、2019年度は「地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業～インパクトが持続的に創出されるエコシステム形成～」、2020年度は「コレクティブインパクトによる地域課題解決事業」、2021年度は「地域インパクトファンド設立・運営支援事業」を実施。人口減少や少子高齢化の進展による地域社会の活力低下を解決するため、地域で活用されていないさまざまな資源を循環させることで支援先の組織と一緒に地域の活性化を目指しています。



| 2019年度採択事業                  | 事業内容                                      | 現状のアウトプット/アウトカム  |
|-----------------------------|---|--|
| シェアビレッジ株式会社                 | “村”のようなコミュニティをつくって運営する共創型プラットフォームを開発・提供   | <ul style="list-style-type: none"> <li>300年続くも2年前に休業した湯の越温泉が町民出資の会社により復活(2022年3月)</li> <li>豪雨災害の被災者・災害ボランティアに無料で温泉開放。住民から感謝状(2022年10月)</li> <li>森山ビレッジで建築準備。入居者と地域住民・子どもが地産材活用ワークショップ(2023年1~2月)を実施</li> <li>「Share Village」に参画したコミュニティ数: 30件</li> </ul> |
| 株式会社 sonraku                | 地域内の森林資源を活用した中規模木質バイオマス熱電併給設備を建設・運営       | <ul style="list-style-type: none"> <li>CHP機器の運転開始</li> <li>FIT(固定価格買取制度)を利用した固定価格</li> <li>社会的インパクトの可視化</li> <li>CHP機器運転のオペレーション、排熱利用先の販路開拓の人材獲得</li> </ul>  |
| 株式会社 雨風太陽 (※旧株式会社 ポケットマルシェ) | 生産者と消費者をつなぐCtoCプラットフォーム「ポケットマルシェ」を運営      | <ul style="list-style-type: none"> <li>「出会いづくり商品」出品数: 296</li> <li>購入に関するやり取りの数: 634万通</li> <li>企業・自治体との連携3サービスリリース</li> <li>ウェルビーイング調査実施(2021年6月開始)</li> </ul>  |
| 株式会社 御蔵川                    | 地場企業育成のため地元金融機関と「ローカルビジネスラボ～TANOMOSHI」を運営 | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益性の見込める新サービスと資金分配団体の立ち上げ</li> <li>事業者同士の支え合い(20件)、コミュニティの創出</li> <li>県内の信用金庫とともに「いしかわ地域金融研究会」を発足(2022年4月)</li> <li>興信信用金庫と地域連携パートナー契約により、事業者紹介が2件発生</li> </ul>   |
| 株式会社 Ridilover              | 新潟県越後妻有地域を舞台とした、子供の体験格差解消プログラムを企画・実施      | <ul style="list-style-type: none"> <li>寄付金額: 214万円(生涯獲得金額: 約410万円)</li> <li>プログラムに係る現地NPO法人の収入額: 435万円</li> <li>寄付者数: 190人</li> <li>プログラム参加者数: 100人</li> </ul>   |
| Renovater株式会社               | 単身高齢者や母子家庭などの住宅確保困難者に「こころ安らげる住まい」を提供      | <ul style="list-style-type: none"> <li>供給住宅戸数: 40世帯(1年目)→128世帯(3年目)</li> <li>住人アンケート「住み続けたい」意向(5段階平均): 3.32(1年目)→3.80(3年目)</li> <li>住人アンケート「前向きに生きられている」(5段階評価): 3.40(1年目)→3.72(3年目)</li> <li>特定エリア(モデル地域)での住宅提供: 20物件(1年目)→94物件(3年目)</li> </ul>         |

| 2020年度採択事業                  | 事業内容  | 設定KPI  |
|-----------------------------|---|--|
| 特定非営利活動法人 Local Life Design | 宮城県女川町の地域活性化に寄与する諸事業を運営   | ※事業の確実な実施が困難であると判断し、LLDと協議した結果、双方合意の上で2023年3月に本事業を中止   |
| 一般社団法人 東の食の会                | 東日本の食関連産業の復興、企業支援事業を運営  | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域リーダーのキャンプ参加人数: 75名</li> <li>生産者やストーリーの発信回数: 120回</li> <li>コミュニティの拠点がみつけられ、2か月に1回程度交流</li> </ul>   |
| 特定非営利活動法人 但馬を結んで育て会         | 但馬地域における医療・福祉の包括的かつ継続的な提供体制の構築                                    | ・医療画像の共有・オンライン(遠隔)診療・服薬指導などを通じた医療・介護の効率化について28施設が参加  |
| 特定非営利活動法人 空き家・空地活用サポート SAGA | 佐賀県で空き家・空地に関わる諸問題に対応  | ・2022年5月にコミュニティフリッジをオープンし、現在約120世帯の利用者に対して、食品・日用品を配布   |
| 2021年度採択事業                  | 事業内容  | 設定KPI  |
| 株式会社キャピタルメディカ・ベンチャーズ        | 奈良および周辺地域の課題解決を目的としたインパクトファンドを組成                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>投資先の起業家がIMMを実践し、これを適切に公開できている</li> <li>IMMの概念を南都キャピタルパートナーズ株式会社および南都銀行が学び続けている</li> <li>南都キャピタルパートナーズ株式会社が起業家と南都銀行との協業のKPIを達成・支援している</li> </ul> |
| 株式会社うむさんラボ                  | 沖縄県のSDGs達成に向け、投資を通じ継続可能な社会課題解決型ビジネスを構築することを目的としたソーシャルインパクトファンドを組成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>出資件数</li> <li>投資先企業への支援実施割合</li> <li>IMMの導入サポート</li> <li>インパクト投資に関するセミナーの実施</li> </ul>  |

## 総評 ～SIIFが果たしてきた役割～

※事業期間が終了した2019年度(第一期)に関すること

実行団体とその支援先において、社会性と経済性の両立が可能であることが検証され、事業の継続性の確立が見込める。6団体すべてがこの目的を達成しており、このアウトカムについては十分な成果が得られました。今回の事業では、起業直後の小規模な企業からすでに資金調達を経験している企業まで、さまざまなステージの企業が実行団体となっていたため、KPIのひとつである「黒字化」を達成した実行団体は6団体のうち2団体にとどまっています。他方、社会性の仮説は全6団体において採択当初から明確化していました。また、資金調達についても6団体すべてで可能性が見えており、すでに調達した企業も複数存在しています。

実行団体と当該地域において社会的インパクト評価の手法、文化が一定程度定着している

すべての実行団体に対してSIIFが伴走した結果、6団体すべてが「社会的インパクト評価を実施する」という結果となっています。また、うち5団体に関しては、今後、インパクト評価を協業できる「地域パートナー」が存在しているという状況となりました。「社会的インパクト評価を考慮する地域金融機関数」という指標については、本事業の中長期アウトカムにある「地域資源の好循環システム」のキーとなる要素として地域金融が意識された指標設定ですが、2団体と課題が残る結果になっています。

## 関係者からのコメント

地域活性化に貢献する「ソーシャルビジネスの創出」に取り組む各地の団体との協働において、それぞれの地域固有の課題解決に向けてさまざまなアプローチを試み、民間の創意工夫による事例を積み上げ、ソーシャルインパクトを生み出していき、休眠預金を活用した助成と伴走支援、評価の実施によって着実に成果につなげておられ、中長期のアウトカム達成に向けて大いに期待されます。

(一財)日本民間公益活動連携機構(JANPIA)事務局長 大川昌晴 様

## インサイト

### ソーシャルビジネスへの支援内容の体系化

さまざまな実行団体に複数年度をかけて伴走する中で、地域活性化にかかるソーシャルビジネスに有効な伴走支援の種類と体系化が一定程度明らかになりました。具体的には「社会的インパクト評価のノウハウ提供」「事業・助成金マネジメント」「事業戦略の策定」「組織体制の構築」「広報・マーケティング強化」「人的リソース・ネットワークの提供」といった分野でのニーズが大きく、またインパクト創出への効果も大きいことが学びとなっています。

### 事業ステージによる支援アプローチの違い

ソーシャルビジネス支援の内容およびアプローチは、対象のソーシャルビジネスがどのような事業ステージ(成長段階)にあるかによって、変える必要があります。具体的には、まだ事業内容が固まっていない立ち上げステージの事業と、社会的・経済的な顧客の需要および事業成長の可能性を示す初期の実績を有している初期ステージでは、必要な支援は異なることがわかりました。立ち上げステージでは、創出したい社会的インパクトをどのように生むのか、またどのように事業性を確保すべきか仮説検証のサイクルを早く回し、当初の計画にこだわることなく収益を生み出す機会を探すための支援に注力する必要があります。例えば、シェアビレッジ(株)の場合、プラットフォーム事業を収益化できるまでの間、別途新たな収益を生み出す機会を探す支援を実施。他方、初期の需要や実績がある場合は、いかにその事業を質的・量的に拡大していくべきか、という点で支援が必要であり、広報、資金調達、組織の拡大などが重点分野と思われる。この学びを生かし、より効果的な支援メニューの整備やツールの整備などが望まれます。



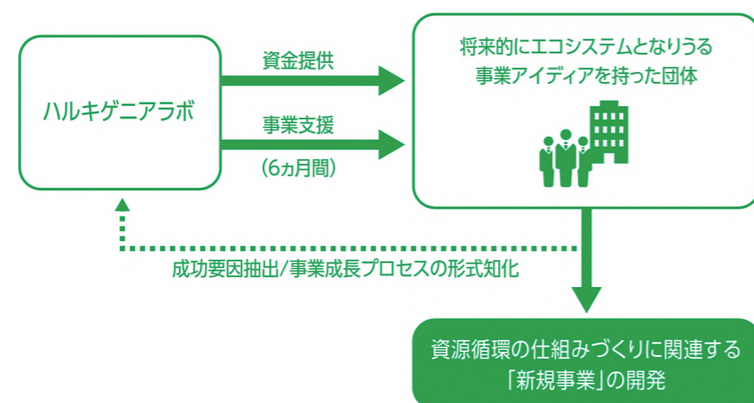
# オルタナティブ



## ～社会の新しい資源循環を生み出すための研究開発プロジェクト～

2020年度および2021年度にかけて、インパクト投資が生み出す金融資本を地域社会に必要な「ヒト」と「モノ」へ結びつけるための、新しい資源循環の仕組みづくりについて研究開発するプログラム「ハルキゲニアラボ」を実施しました。

初年度の本プログラムでは、将来的にその資源循環を担いエコシステムとなりうる事業アイデアを持った団体を対象に、資金提供と6か月間の事業開発支援を行いました。また翌年の2021年度は、参加した団体同士のコミュニティづくりに注力しました。支援先の各団体は新しい資源循環の仕組みづくりに関連する「新規事業」の開発に取り組み、SIIFはその過程での成功要因抽出や事業成長プロセスの形式知化を行い、「新たな資源循環の仕組みづくり」が誘発されることを目指しました。



### 資金提供

- 1 プログラム開始時に、プロトタイプ開発のための助成金の提供(500万円×4団体)
- 2 プログラム終了時に、事業拡大のための投資実行の検討

### 事業支援

- 1 エコシステムづくりに関わる事業成長ノウハウの提供や研修メニューの提供
- 2 担当者による事業モニタリングとインパクトマネジメントの実施
- 3 コミュニティを通じたイベントによりさまざまな知見の共有

アクセラレーションとしては、プログラム終了後に「ココホレジャパン株式会社」に出資を行いました。

| 主な出資先(一部)                      | 事業内容   | 各社のその後のアウトプットやアウトカム   |
|--------------------------------|--|---|
| Next Commons Lab (岩手県遠野市)      | 暗号資産を活用した組合組織の開発による、新しいコミュニティ経済圏の創出                    | 対象プロジェクトは終了となったが、その後、自治体・企業・個人を対象としてコンソーシアム型のSustainable Innovation Lab(SIL)が発足                         |
| 雲南コミュニティハイスクールコンソーシアム (島根県雲南市) | お手伝いアプリを通じて、地元の中高生と大人の、世代を超えた関係性を構築                    | 対象プロジェクトはコロナ禍の影響を受けて中止となり終了   |
| 巻組 (宮城県石巻市)                    | 住宅を確保することが難しい層向けに生活資材の寄付を集め、自立を支援するギフトエコノミープラットフォームの形成 | 現在は外部企業から出資を受け株式会社化。DAO型シェアハウス「Roopt」のサービス提供を開始するとともに、サブスクリプションでギフトエコノミープラットフォームとして、「CreativeHub」の開発を継続 |
| ココホレジャパン (岡山県岡山市)              | 地域の生業を継業していくための、メディアプラットフォームの開発。継業バンク[keigyo.jp]の運営    | プログラム終了後、SIIFおよびエンジェル投資家よりJ-KISSにて資金調達を実施し、現在まで事業開発を継続。自治体を対象とした顧客開拓も進み、現在10を超える自治体にて有償契約を締結            |

## 総評 ～SIIFが果たしてきた役割～

初年度は新型コロナウイルスなどの影響を受けて、事業計画修正や終了期間の調整を行ったものの、各社とも助成事業を終了しています。なお、提供するプログラムおよび参加団体とのコミュニケーションはコロナ禍を考慮し、すべてオンラインで実施されました。翌年度はコミュニティづくりに注力し、アクセラレーションプログラムで生まれた知見を中心に、初年度の支援先だけでなくさまざまな企業を巻き込み知見の提供を行っています。

結果については、ココホレジャパン株式会社が目標を達成したと判断し、継続した事業支援のためにSIIFは2,000万円の出資を実施しています。株式会社Next Commons Labではラボ期間中の実証事業が行われたものの、結果については「課題とそれに対する解決策が適合しているかどうかの検証までは至らなかった」と判断し、支援を終了しました。合同会社巻組も同様に支援を終了していますが、その後株式会社化され現在も事業は続けられています。また、雲南コミュニティハイスクールコンソーシアムはコロナ禍の影響を受けて事業自体が中止となったため、助成金の返還を受けて終了となりました。

### 関係者からのコメント

経済合理曲線の外側にあるであろう課題の解決を目指す株式会社が頼れる先は、現状、非常に限られています。継業バンクの事業についても「NPOなら支援できたのに……」「そんな儲からないことは支援できない」といった声がかつていました。そのようなソーシャルとビジネスの間に横たわる社会課題解決に向きあった、画期的な事業だったと思います。

ココホレジャパン株式会社 代表取締役 浅井克俊 様

### インサイト

#### 事業における経営者・責任者のコミットメント確保の重要性

地域を対象とした事業の場合、どの事業でも複数のステークホルダーの巻き込みが前提となりますが、その際に事業推進のコアプレイヤーの存在を明確にすることが重要です。事業を本当に実現したい「強い思いを持つ人物」を明確にして、その人物を中心にプロジェクトを構築する必要があります。コアプレイヤーの想像力や行動が、そのまま事業のインパクトを決めると言えます。

#### 中長期視点を踏まえたトライアンドエラーの環境を構築する重要性

プログラム期間終了後も継続して事業開発を行うには、支援者の巻き込みやコミュニティづくりをいかに行うかが重要です。今回のようなプログラム実施の前提として、そのような連携を事前に組み込んだ設計がより求められます。また、支援期間についても一律で決めるのではなく、プロジェクトごとの状況に応じて目標設定を行うことが望ましいでしょう。

#### 多目的なコミュニティの創造で、多様なニーズの融合と地域の資源循環が加速

地域に関わる人々は、それぞれが多様な目的や期待など異なるリターンへの目線を持っています。その中で、地域通貨やクリエイティブなコミュニティなどを通じて自分たちの動機を持ちつつも、交わる場所をつくることで、異なるステークホルダーが資源や価値の交換を行うことが確認できました。経済圏の中のニーズを揃えるよりも、多様性をつくり出すことが鍵になるとわかりました。

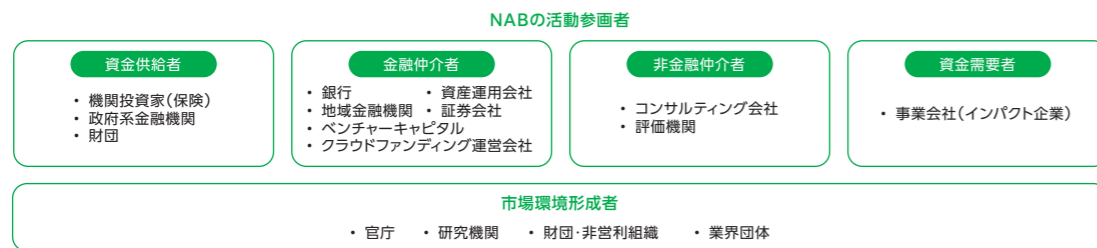
## ～日本におけるインパクト投資のエコシステム構築のハブ～

### 概要

GSG(The Global Steering Group for Impact Investment)は、世界30か国を超える加盟国や地域(EU)が参加し、金融機関、行政・国際組織、事業者などと連携しながらインパクト投資を推進するグローバルネットワークです。GSG国内諮問委員会(Japan National Advisory Board/NAB)はGSGネットワークの一員として、また日本におけるインパクト投資推進のハブ組織として2014年に設立されました。主に、調査研究・普及啓発・ネットワーキング活動を通じて、金融・ビジネス・ソーシャル・学術機関などあらゆる分野の実務者や有識者と連携し、インパクト投資市場やエコシステムの拡大に貢献しています。

### 目的

SIIFはNABの活動を通じて、日本におけるインパクト投資への認知と理解が進み、先行事例が登場し、知見の開発や業界基準の策定が行われ、担い手連携の場が育まれることを目指してきました。

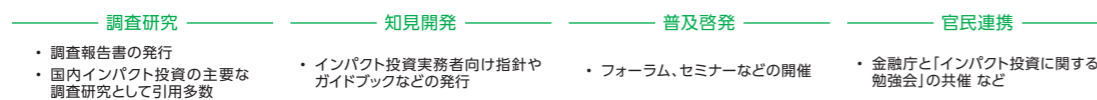


※「NABの活動参画者」には、NABの委員と賛同メンバーおよびNAB主催もしくは共催の各種勉強会・ワーキンググループ・分科会などの参加者を含む

### SIIFの果たした役割

SIIFは、2017年の設立時に日本財団からNAB事務局としての役割を引き継いで以降、共同事務局と連携しながらNABの活動の企画・運営、さまざまなステークホルダー間のつながりの構築、国内外に向けた発信を主導してきました。

### GSG国内諮問委員会事務局としてのSIIFの主な実績



| 主な活動 | 活動内容   | アウトプット・アウトカム  |
|------|--|---|
| 調査研究 | NABは、国内におけるインパクト投資に関する、市場調査報告書・提言書・重点テーマの調査報告書の発行、海外文献の翻訳などを通じて、インパクト投資に関するナレッジの創出を実施。SIIFは、NABの調査研究の企画・実施・報告書発行などを担ってきた       | <ul style="list-style-type: none"> <li>「日本におけるインパクト投資の現状と課題」を2017年度から毎年レポートとして発行</li> <li>「インパクト投資拡大に向けた提言書」(2019年度)の発行</li> <li>海外文献の翻訳3本</li> <li>「日本におけるインパクト投資の現状と課題」は、国内のインパクト投資に関する主要データとして、メディア・金融機関・省庁などによる引用 など</li> </ul>   |
| 知見開発 | NABは、「インパクト測定・マネジメント(IMM)ワーキンググループ」など、重点テーマに関するワーキンググループを通じて、実務者間における学び合いや知見の共同開発を促進。SIIFは、ワーキンググループの共同事務局として企画・運営・成果物作成を担ってきた | <ul style="list-style-type: none"> <li>「インパクト投資実践のためのインパクト測定・マネジメントに係る指針」、株式出資における「インパクト測定・マネジメントの実践ガイドブック」、[IMMのグローバルスタンダード作りに向けたディスカッションペーパー～日本からの考察]の発行</li> <li>「社会的インパクト時代の資本市場のあり方」(2019年度)の発行</li> <li>「インパクト企業の上場 コンセプトペーパー」(2022年度)の発行</li> <li>環境省グリーンファイナンスモデル事例創出事業にかかるモデル事例のガイドライン適合性確認に、上記IMM指針とガイドブックを参照 など</li> </ul> |
| 普及啓発 | NABは、日本におけるインパクト投資の認知向上や、幅広いステークホルダーとの意見交換・ネットワーキングの場を提供するために、フォーラムやセミナーを開催。SIIFは、フォーラムやセミナーの企画・運営を実行                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>インパクト投資フォーラムの開催3回</li> <li>インパクト投資セミナーの開催5回</li> <li>その他個別セミナーの開催</li> <li>インパクト投資の解説動画の作成 など</li> </ul>   |
| 官民連携 | NABは、官民間の対話の場づくりや、国内・国際政治の政策提言を実施。SIIFは、官民連携の企画・運営、政策提言の策定・発信などを行ってきた  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2019年のG20開発分科会と連携したインパクト投資に関するサイドイベント開催</li> <li>「インパクト投資に関する勉強会」を金融庁と共催(2020年～2023年3月までに計11回)、「第一フェーズの到達点と課題」(2021年)の発行</li> <li>2021年のG7議長国英国政府の支援のもと、産業界主導で設立されたインパクトタスクフォースによる提言書の日本語訳発行</li> <li>2022年、金融庁は上記の金融庁とNAB共催の勉強会を発展させ、「インパクト投資等に関する検討会」を設置 など</li> </ul>                       |

## 総評 ～SIIFが果たしてきた役割～

SIIFは、NABの共同事務局の中心的なメンバーとして、日本におけるインパクト投資の黎明期から成長期まで発展に努めてきました。

まず、調査研究の活動については、SIIFが実施してきたNABの調査報告書が国内のインパクト投資に関する主要なデータとして広く引用されるようになり、その結果として国内におけるインパクト投資の認知向上・取り組み推進・政策形成などに影響を与えてきたと言えるでしょう。そして、知見開発に関しては、SIIFはワーキンググループなどの共同事務局として、多様な実践者が知見を共同開発する場をつくり、自らも実践者の一員として参画することで、国内における共通認識や規範づくりを進めてきました。さらに、普及啓発についてはフォーラムなどの開催を通じて、インパクト投資に関する認知や理解の促進に努めています。官民連携の活動においては、金融庁とNAB共催の「インパクト投資に関する勉強会」の開催などが、金融庁による「インパクト投資等に関する検討会」の設置に発展するなど、官民が対話する場づくりも実現してきました。

### 関係者からのコメント

SIIFの皆さんはインパクト投資のエコシステムのハブとして、時代転換的かつ大きな変化を生み出しました。皆さんのビジョニングと情熱、そして多様な人々を巻き込む共感性がこのインパクトを生んでいると思います。

GSG国内諮問委員会副委員長 鶴尾雅隆 様

### インサイト

#### エコシステム形成に必要なステークホルダーの多様性

NABの特徴のひとつとして、「参画者の多様性」が挙げられます。インパクトの追求を共通軸として、官民公セクター、営利・非営利組織、異業種の間を横断する多様な個人・組織が一同に集まり、オープンに議論を重ね、共通認識を醸成してきたことは、国内におけるインパクト投資推進のエコシステムを形成する上で重要でした。これら多様なステークホルダー間をつなぎ、エコシステムの基盤となる「共有知」を構築していく上で、SIIFのような公益的な組織が事務局としてハブ機能を果たすことが有効に働いたのではないかと考えます。

#### ニッチからメインストリームへ

SIIFがNAB事務局を引き継いだ当初、日本におけるインパクト投資は、少数のソーシャルセクターの組織によるニッチな取り組みでした。しかし今では国内の主要金融機関が軒並みインパクト投資に取り組みまでになり、インパクト投資の主流化を進めるにあたってはNABによるいくつかの施策がある程度功を奏したのではないかと考えます。NABはインパクト投資への関心が高く、先駆的な取り組みを実施する個人や組織が共同事務局・委員・賛同メンバーなどさまざまな形で中核を担っています。それらと並行し、省庁との勉強会やワーキンググループなど、インパクト投資にこれから取り組む組織でも議論に参画できる場を多層的に設けることで、インパクト投資の裾野を広げることに貢献したと言えると思います。

#### グローバルなネットワークとの結節点の重要性

多くの関係者が共通して挙げるNABの強みに、35か国以上でインパクト投資を推進するGSGのグローバルなネットワークがあります。SIIFはNAB事務局としてGSGと密に連携し、日本の関係者に海外の最新動向をいち早く共有するとともに、グローバルネットワークにも日本の状況を共有してきました。こうした活動に加えて、G20などの国際的なロビイング活動にも積極的に参画することで日本の国際的なプレゼンスを高め、ひいては日本における機運醸成の中心となってきたと考えます。

## その他のプロジェクト

### 新しいフィランソロピー事業

グローバルに発展している「新しいフィランソロピー」において、日本の富裕層の方々が実践していくために求められるエコシステム（環境、仕組み、プレイヤーなど）を、文献調査と日本の関係者に対するインタビューを通じて明らかにすることを試みた調査・研究、およびコミュニティづくりに関する事業です。実際にフィランソロピー・アドバイザーとして、個人・財団におけるフィランソロピーの戦略立案から実践、効果検証までの活動に対する助言を行います。

#### これまでの主な成果

- 1 大手金融機関に対する研修や勉強会で「新しいフィランソロピー」の普及啓蒙を行い、エコシステムを発展させました。
- 2 国内初の調査報告書『新しいフィランソロピーを発展させる エコシステムに関する調査 - 富裕層の意志ある資産を社会に生かす』を発行しました。
- 3 海外のフィランソロピー専門機関と業務提携を行い、本格的なフィランソロピー・アドバイザー業務を日本国内で開始しました。

### シングルマザーの起業支援プログラム

子育てをしながら働くシングルマザー3名を対象にした起業支援プログラムで、株式会社デジサーチアンドアドバイザーズ、一般社団法人日本シングルマザー支援協会とSIIFの3社協働で対象者に2年間の起業支援を実施するものです。匿名組合出資により1,000万円を事業資金および給与相当額として提供するとともに、スキル実習などにより起業後のフォローも行います。時間と場所の融通が利き、経済的にも自立できる働き方であるWebライター事業での起業を目指します。

#### これまでの主な成果

- 1 採択したシングルマザー起業家のうち2名が収益化に成功し、うち1名は月100万円を超える売上を実現。収入の安定を実現しました。
- 2 プログラムを通じてシングルマザー起業家に意識の変化が生まれ、不安が希望へと変化していく様子が確認できました。また、自分自身への満足度やQOLの向上も見られました。
- 3 起業家同士の関係性構築を視野に入れて対象者を採択したことや、起業家同士が常時コミュニケーションを取れる環境を整えたこと、ビジネスに限らず相談できる存在がいたこと、個々の特性や成長に応じたサポートを行ったことが、とくに効果的であったと考えられます。

### ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンド

神奈川県が推進する健康寿命の延伸と、未病・最先端医療分野の産業創出などを通じた社会課題解決を目的として設立されたベンチャーキャピタルファンドに対して、インパクトマネジメント導入の支援を行う事業です。投資先のすべてのベンチャー企業に対して、ロジックモデル作成を支援。また投資先のインパクト測定を支援し、投資先の事業成長と経済的・社会的両面での企業価値向上支援も行います。

#### これまでの主な成果

- 1 インパクトレポートの作成を通じてファンド出資先に対するインパクトマネジメント導入を行い、インパクトの創出や追求を具体的な経営指標に組み込むところまで支援しました。
- 2 インパクトレポート4年目における新しいアプローチとして、介護領域における課題構造を明らかにする「課題マップ」を作成しました。介護マップは著作権フリーとし、介護業界全体への課題解決に対して寄与することを追求しました。
- 3 経営面からのインパクトマネジメント導入は普及の途上であり、現在は必ずしも全出資先がインパクトマネジメントを経営における意思決定の中心に置いてはおりません。経済活動とインパクトマネジメントを統合し、経済的・社会的両面でのインパクトの拡大を推進することが、引き続き課題として残されています。

### 日本ベンチャー・フィランソロピー基金

日本ベンチャー・フィランソロピー基金(JVPF)は2013年、資金提供と経営支援を通じて「社会的事業を行う組織」の成長をサポートし、社会的インパクトを拡大するために設立された国内初の本格的な基金です。日本財団に基金が設置され、ソーシャル・インベストメント・パートナーズ(SIP)と日本財団が共同運営する形で始めました。その後、2022年4月からはSIIFも加わり、3団体による運営体制に移行しています。

#### これまでの主な成果

- 1 毎年アニュアルレポートを発行し、寄附者を中心としたステークホルダーに社会的インパクト投資による社会的事業支援の成果を発信し続けたことで、日本におけるベンチャー・フィランソロピーの先行事例としての提示につながりました。
- 2 寄付金と同額の助成をマッチングする仕組みによって、10億円規模のファンドを運営。集められた基金はSIPの活動原資や出資金となり、社会的事業への支援を実現しています。これまでに累計15社への資金提供を行い、5社が卒業(マイルストーンをクリアして3年間の伴走支援を終了)しました。
- 3 支援先の数を増やし、よりインパクトの最大化を目指す状態づくりを支援します。

### 日本財団ソーシャルチェンジメーカーズ

シンガポール・タイ・日本を拠点として社会起業家支援を展開するImpacTech社と日本財団が共同運営する形で始まったアクセラレーションプログラム。その第1期卒業生のうち3社に対して財務・非財務支援を行い、社会起業家のモデル事例の創出と支援ノウハウの蓄積に取り組みました。

#### これまでの主な成果

- 1 SIIFがシードラウンドで出資を行ったエーテラボ株式会社、株式会社ヘラルボニーの2社はその後事業開発を進め、シリーズAでベンチャーキャピタルをはじめとする多様な投資家からの資金調達を実現しました。
- 2 社会起業家に対する独自の伴走支援のフレームワークを開発。社会起業家が抱えやすい経営課題を解決することにより、インパクト志向の経営を強みに転換できるような伴走支援を目指しました。
- 3 エーテラボ社やヘラルボニー社はその後ロジックモデルを自ら改訂し、アウトカムKPIの選定にも取り組むなど、インパクト測定・マネジメントの導入が進んでいます。

### インパクト志向金融宣言

「インパクト志向金融宣言」とは、複数の金融機関が協同し、インパクト志向の投融资の実践を進めて行くイニシアチブです。インパクト志向金融経営を推進し、インパクトファイナンスの質・量を拡大しようとする取り組みを業界全体で共同し推進するため、2021年、21の署名機関により発足しました。SIIFは当イニシアチブの事務局を担っています。

#### これまでの主な成果

- 1 2023年3月時点で47の機関が宣言に署名し、発足からの約1年間で倍増を果たしています。2023年1月に「インパクト志向金融宣言 プログレスレポート2022」を発行し、2022年9月末時点のインパクト投資残高総額合計が署名機関38社(6社非公開、1社非掲載)で3兆8,500億円になったことを公開しました。
- 2 発足から半年後に7つの分科会を立ち上げ、複数回のワーキングレベル会合を行うなど本格的な活動を進めています。

# SIIFの新しい戦略について

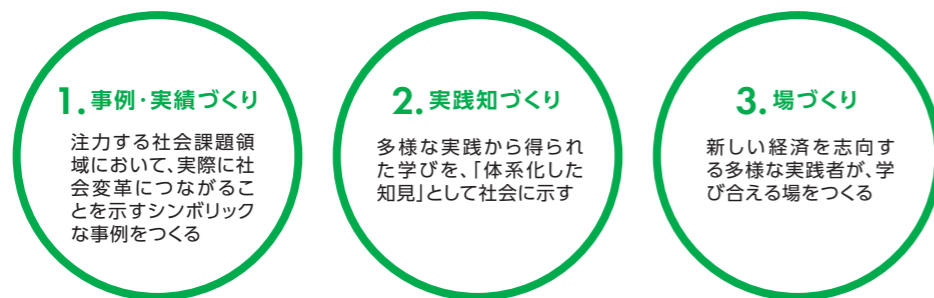
これまでの5年間の活動で見えてきた示唆を踏まえ、これからのSIIFが日本における社会変革を推進するためにどのような役割を果たすべきかを考え、2025年度までの中期戦略を策定しました。

まず、戦略全体を通じて働きかける対象を「インパクト投資」から「インパクト・エコノミー」へと広げ、金融だけでなく、労働・生産・消費を含むあらゆる経済活動を通じて本質的なインパクトが体现されている「新しい経済」の実現を目指します。そして、「新しい経済」へとシステムチェンジを促すため、戦略全体を通じてシステム思考をアプローチの中核に据えていきます。具体的には、システムチェンジを志向したシンボリックな事例・実績づくりに取り組み(戦略1)、その現場から得られる実践知を抽出し(戦略2)、多様な実践者が学び合うコミュニティをつくる(戦略3)ことで、「新しい経済システムへの移行に向けた協働の仕組み」を構築していきます。

## 5年間の振り返りから得た今後に向けた示唆

- 1 インパクト投資からインパクト・エコノミーへ
- 2 個別の企業のインパクト拡大を越え、時代はシステムチェンジのための協働へ
- 3 試行錯誤の終わりなき旅 —だからこそ一緒に歩く仲間が大事

## 中期戦略(2022年度-2025年度)



## 戦略1 シンボリックな事例・実績づくり

SIIFは多様なパートナーと連携しながら、実際にシステムチェンジを誘発するシンボリックな事例・実績づくりを進めています。

そのために、創業以降初めて注力する社会課題テーマを決めました。医療・介護システムの疲弊(ヘルスケア)、格差の拡大・固定化(機会格差)、地方の経済衰退とコミュニティ消失(地域活性化)の3点です。

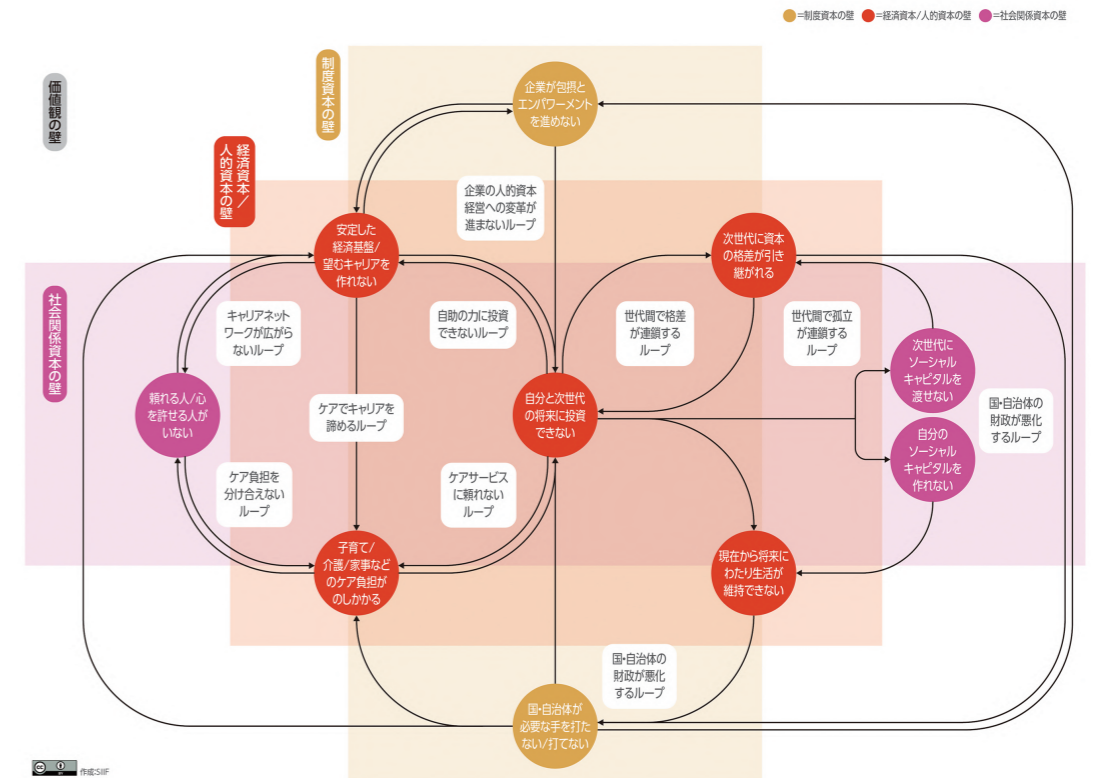
これら3つの課題に対して、「新しい経済」にできることは何か。SIIFとしてのビジョンを描くために、まずは文献調査や専門家へのヒアリングに基づいてそれぞれの課題の構造分析を行い、3つの課題マップにまとめました。しかしこれで完成版ではなく、今後、事業の推進をする中でさまざまな方からのフィードバックを得ながら、より進化させていきます。2023年度には、課題の構造を転換させるためのレバレッジポイントの特定、それらレバレッジポイントへの介入を通じた変化の仮説(Theory of Change)を実現するためのアクション案を含んだ「ビジョン・ペーパー」を発表予定です。今後はそのビジョン・ペーパーを基に、当該課題領域における多様なステークホルダーとの協働を進めていきます。

## ビジョン・ペーパーの策定



システム思考により、各注力テーマの課題構造マップを作成  
※以下「機会格差」の例  
ビジョン・ペーパーは2023年6月発行予定

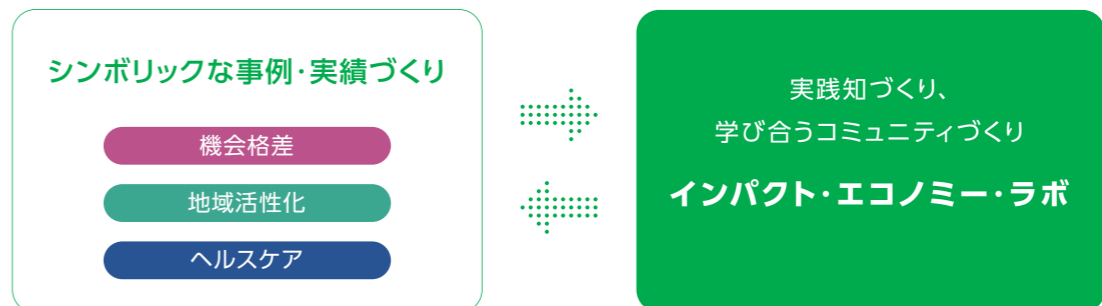
## 機会格差課題構造マップ



出所:「課題構造マップ ー機会格差ー」(一般財団法人社会変革推進財団(SIIF))  
[https://www.siif.or.jp/social\\_agenda/kikaikakusa/](https://www.siif.or.jp/social_agenda/kikaikakusa/)

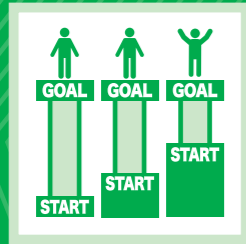
## 戦略2・3 実践知づくり、場づくり

SIIF単独で実践を進めるだけでなく、関係者とともに実践知を開発し、学び合いのコミュニティを育てて協働の仕組みを構築するべく、インパクト・エコノミー・ラボを設立しました。インパクト・エコノミー・ラボの具体的な活動については、「実践知づくりと場づくりに向けて」のページ(P29)をご覧ください。



注力する3つの社会課題テーマ

# Theme 01 機会格差



子育てや介護などのケア負担、ジェンダーギャップ、国籍、親世代の貧困などに起因する「機会格差」の課題に向き合います。経済活動はその課題を生み出す原因でもあり、解決策にもなり得ます。顕在化した格差を緩和・解消するイノベーションを支えとともに、企業経営における人的資本投資の促進や行政の意思決定プロセスとの連携なども含めた、あらゆる人の「社会的包摂とエンパワメント」を実現するための取り組みを模索していきます。



機会格差チームリーダー 加藤 有也

## 「機会格差」とは

- 私たちは「機会格差」を、経済資本・人的資本・社会関係資本・制度資本といった個人が獲得しているまたはアクセスできる資源の格差により、一人ひとりが「自分の能力を生かして望む人生を選び取る機会」に差異があることと定義しました。こうした構造的な機会格差が、社会全体の経済的格差の拡大や、世代間の貧困・格差の相続の主な要因となっている可能性が高いと考えています。
- 「ガラスの天井」や「就職氷河期」というキーワードに加え、直近では「親ガチャ」などの言葉に代表されるように「当人の人生や世代をまたいだソーシャル・モビリティ(社会的流動性)は望むことさえ叶わない」と諦める向きも出始めています。これは若年層に限らず、他の世代でも出産や育児、介護などのライフイベントによりキャリアを諦める、経済的な苦境により子供世代に豊かな体験を提供する機会を与えられないなど、さまざまな機会格差にスポットライトが当たりはじめています。
- 一方、社会全体において機会格差がどのように生じ、特にどの領域で強く表れているのか、といった全体像についてはまだ十分に明らかになっていません。機会格差をテーマに、①実際に何が起きているのか、②それによりどのような課題や悪影響があるか、③問題が生み出されている構造はどうなっているか、④ボトルネックとなっている要素は何か、などの情報を統計データや専門家へのヒアリングから収集し、「課題マップ」にまとめました。

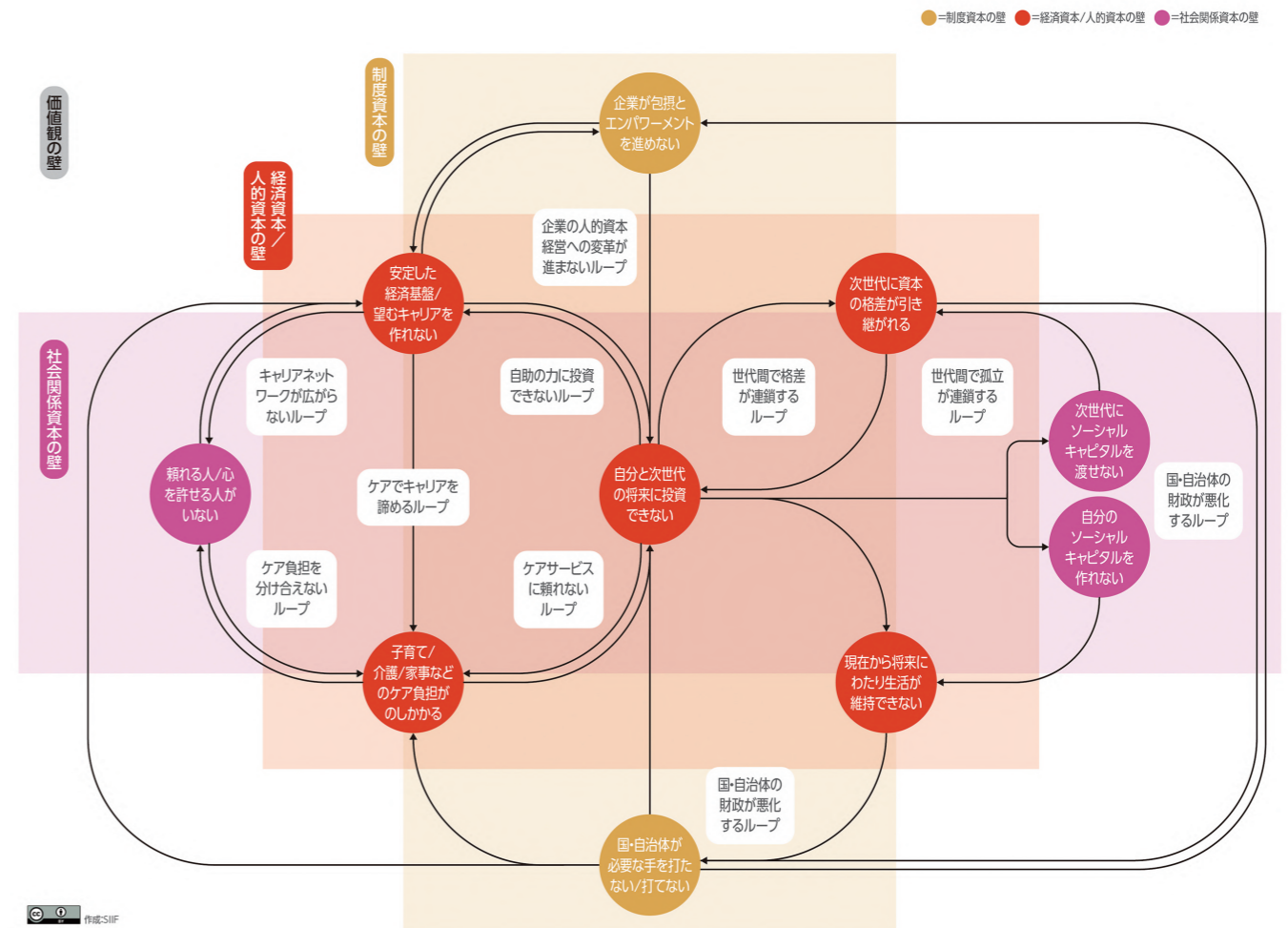
## 課題のサマリー

機会格差の構造を考えるにあたり、人口減少と少子高齢化、国内経済規模の縮小、戦後以降定着した核家族モデル、共働きの増加といったマクロ環境に関しては、直近で解決を目指す課題ではなく「前提条件」と捉えました。

その上で、格差拡大の要因として以下のような課題が上がりました。

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>経済資本・人的資本(自助)の格差</b></p> <p>育児や介護といったケア負担の大きさ／望むキャリアを形成する機会の不均衡／自身や次世代の教育や経験へ投資する難しさ／自らの生活基盤が現在から将来にわたり形成できない</p> | <p><b>社会関係資本(共助)の格差</b></p> <p>頼れる人や心を許せる人が周囲にいない／後半生において支え合える人間関係をつくれないう／次世代において豊かな人間関係を構築する力を磨く機会を与えられない</p> | <p><b>制度資本(公助)の格差</b></p> <p>企業経営において人的資本への投資や多様性の包摂が進まない／行政の政策においては課題当事者のきめ細かな課題に対応できていない</p> |
|---|--|--|

## 機会格差課題構造マップ



出所:「課題構造マップ 一機会格差」(一般財団法人社会変革推進財団(SIIF))  
[https://www.siif.or.jp/social\\_agenda/kikaikakusa/](https://www.siif.or.jp/social_agenda/kikaikakusa/)

注力する3つの社会課題テーマ

## Theme 02 地域活性化



地場産業の衰退、雇用の質・量の悪化に伴う人口の流出、既得権益構造の中での変化への抵抗などにより、東京をはじめとした都市への人口集中が続き、「地域の地盤沈下」に歯止めがかからない状態に直面しています。地域活性化・地方創生の重要性に対する認識は浸透し、若い世代の地方でのチャレンジも増える中、個別の取り組み支援の枠を越えた、構造的な課題へのアプローチを模索していきます。



地域活性化チームリーダー 工藤 七子

### 「地域」とは

地域活性化における「地域」は、大都市圏を除く人口50万人以下の市町村を想定しています。各地域の規模によって以下のように分類した場合、地域の規模によって課題の重要度は大きく異なりますが、「課題マップ」ではひとつの図解で表しています。

- **小規模里山コミュニティ型地域**(~1万人) [例:西栗倉村(約1,500人)、海士町(約2,300人)]
- **地方小規模都市**(1万人~20万人) [例:永平寺町(約1.9万人)、七尾市(約5.4万人)、豊岡市(7.9万人)、山口市(約19万人)]
- **地方中核都市**(20万人~50万人) [例:岐阜市(約41万人)、富山市(約42万人)、高松市(約42万人)]
- **地方大都市**(50万人~100万人) [例:静岡市(約70万人)、新潟市(約81万人)]

### 課題のサマリー

地域活性化の課題を考えるにあたり、地域で起こっている共通の事象(人口減少およびそれに伴う労働生産人口減少、高齢化による介護需要増加、老朽化するインフラを使った同水準のサービス継続)については、解決すべき課題ではなく「前提条件」と捉えました。

その上で、地域の課題として以下のような課題が上がりました。

#### 「仕事」に関して

地場産業の衰退や地域経済の縮小による資金循環停滞/高付加価値産業の不在や生産性の低さを起因とする就業魅力の低下/起業や新規事業が生まれにくい

#### 「暮らし」に関して

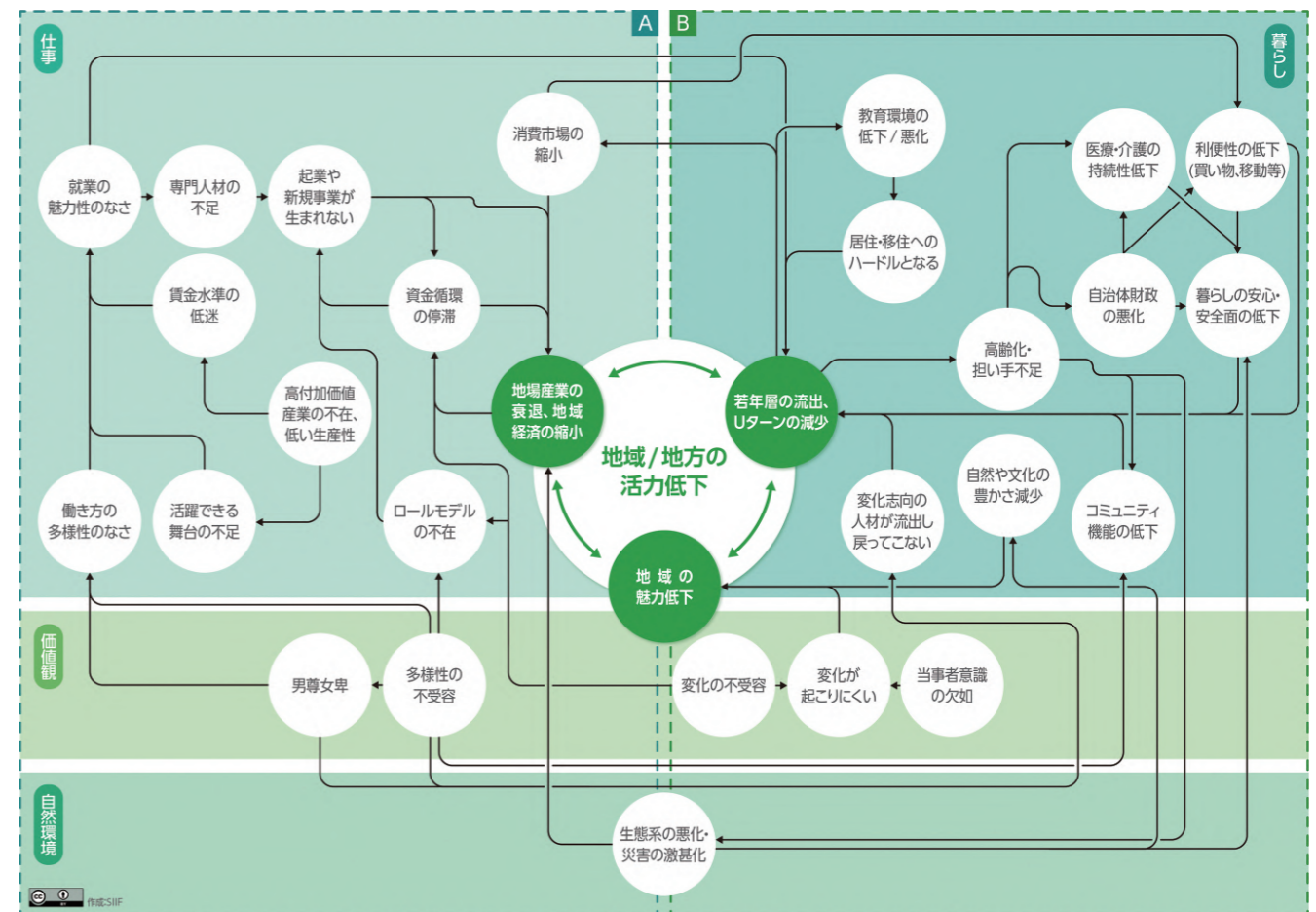
教育や医療環境の低下/暮らしに関する利便性や安心・安全面の低下/多様性が受け入れられない(\*)

(\*)仕事や暮らしに大きく影響を与える要素

#### 「自然環境」に関して

生態系の悪化/災害の激甚化

### 地域活性化課題構造マップ



出所:「課題構造マップ ー地域活性化ー」(一般財団法人社会変革推進財団(SIIF))  
[https://www.siif.or.jp/social\\_agenda/chiikikasseika/](https://www.siif.or.jp/social_agenda/chiikikasseika/)

注力する3つの社会課題テーマ

# Theme 03 ヘルスケア



ヘルスケアチームリーダー 澤井 典子

コロナ禍は少子高齢化だけでなく、所得や地域による健康格差の問題など、日本社会が抱えているさまざまな潜在的問題を一気に顕在化させました。「ヘルスケア」の観点においては、医療・介護の制度や産業の構造転換だけでなく、身体的・精神的・社会的な健康から誰も取り残さないように、個々人の認識や相互扶助のあり方の変化を同時に促すような取り組みを模索していきます。

## 「ヘルスケア」の3つの要素

「ヘルスケア」を「ヘルスシステム」「ヘルスリテラシー」「ソーシャルキャピタル」の3要素に分類し、「①身体と心に不調を抱える患者」と「②身体と心に不調を抱える高齢者」を取り巻く「課題マップ」に取りまとめました。各要素の定義は、以下の通りです。

- ヘルスシステム** 疾病予防、治療、回復、健康の増進・維持を主目的とするすべての組織、制度、人々の複合的な活動
- ヘルスリテラシー** 人生におけるQOL(クオリティ・オブ・ライフ)維持・向上のためのヘルスケア、病気の予防、健康増進に関する日常的判断や意思決定を目的に、健康情報を入手・理解・評価し活用するための知識・動機・能力
- ソーシャルキャピタル** 人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を高めることができる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会組織の特徴

## 課題のサマリー

ヘルスケアの課題を考えるにあたり、個別の病気に起因する特有の課題については解決すべき課題ではなく、「前提条件」と捉えました。

その上で、ヘルスケアの課題として主に以下の課題が上がりました。

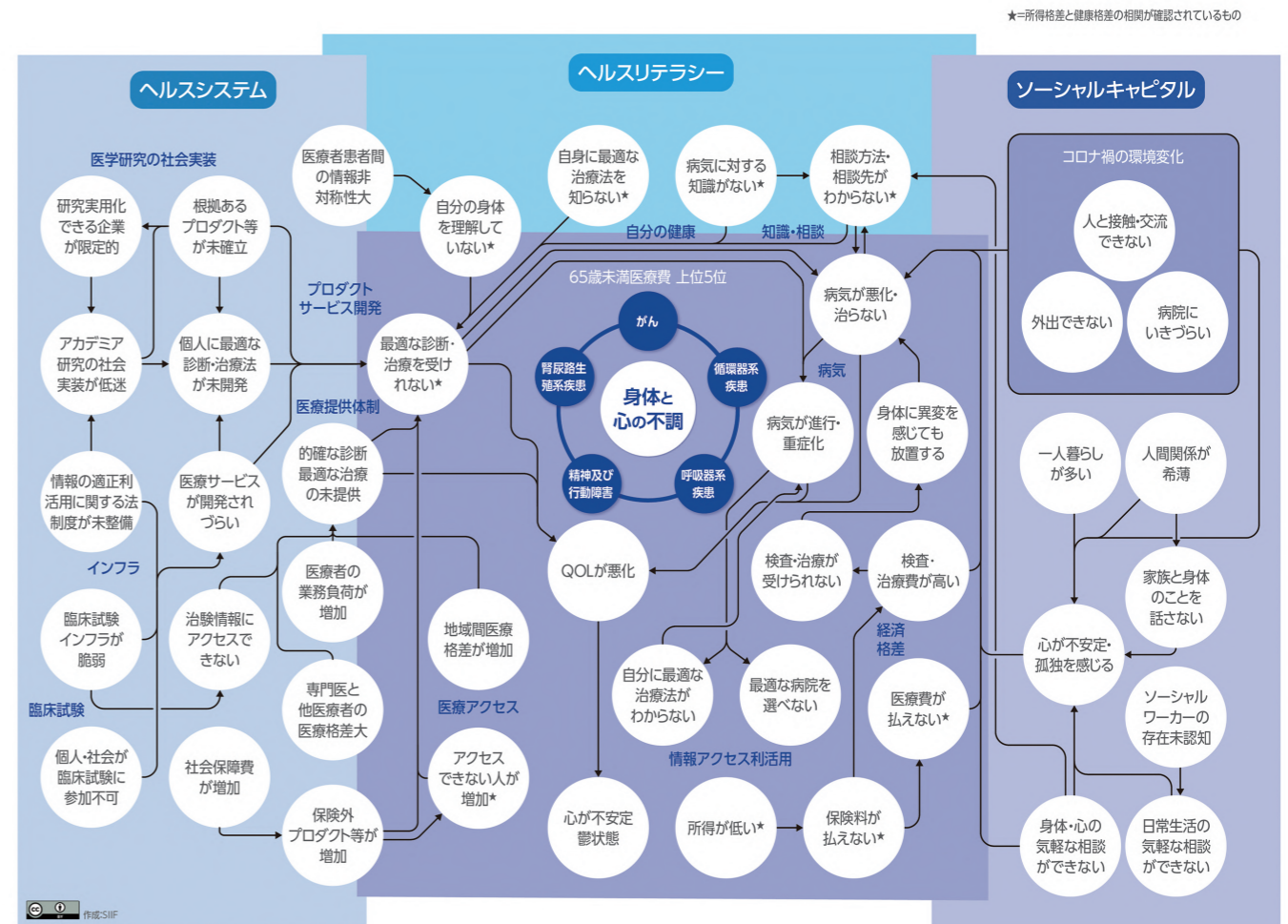
### 身体と心に不調を抱える患者に関して

医学研究の社会実装の低迷、個人・社会が臨床試験に参加できる仕組みの未整備などにより個人に最適なプロダクトやサービスが開発されにくい(ヘルスシステムに関連する課題) / 個人が自身の身体・病気を理解せず、適切な情報を活用できないために自身に最適な治療法・病院を選べない(ヘルスリテラシーに関連する課題) / 相談相手が不在、コロナ禍で社会参加できず病気が悪化する(ソーシャルキャピタルに関連する課題)

### 身体と心に不調を抱える高齢者に関して

介護保険を前提とした業界構造による保険外サービスの生まれにくさ(ヘルスシステムの課題) / 複雑化する介護保険制度・仕組みによる自己決定の難しさ(ヘルスリテラシーの課題) / 地域コミュニティの衰退やコロナ禍による社会参加機会の減少(ソーシャルキャピタルに関連する課題)

## ヘルスケア課題構造マップー患者




出所:「課題構造マップーヘルスケア」(一般財団法人社会変革推進財団(SIIF))  
[https://www.siif.or.jp/social\\_agenda/healthcare/](https://www.siif.or.jp/social_agenda/healthcare/)

# 実践知づくりと場づくりに向けて

～インパクト・エコノミー・ラボの設立～

SIIFはさまざまなステークホルダーと連携しながら、実践知づくり、場づくり、ムーブメントづくりに取り組んでいます。

## “インパクト・エコノミー実現に向けた システムチェンジの触媒となる 知識創造チーム”



インパクト・エコノミー・ラボ  
所長 菅野 文美

インパクト・エコノミー・ラボは、未来の「新しい経済」のシステムを「インパクト・エコノミー」として、多様な関係者とともにそのあり方について飽くなき探求をしています。

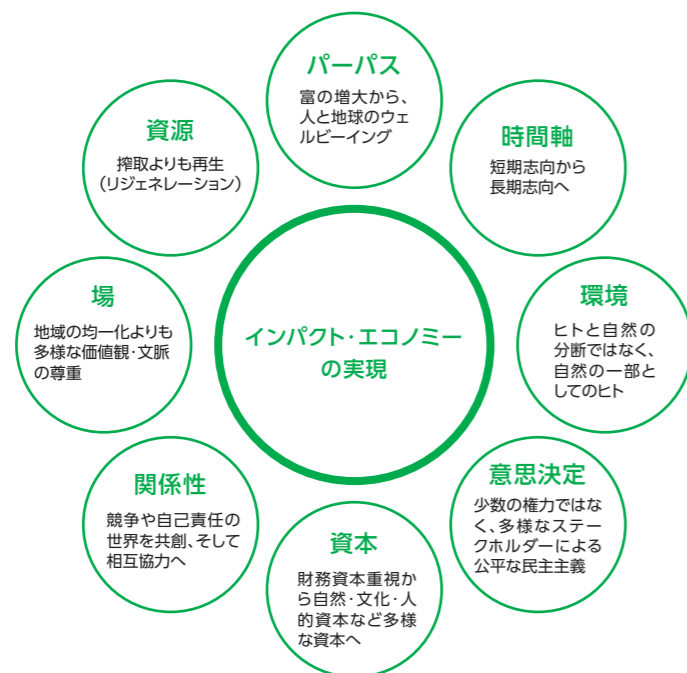
## インパクト・エコノミーとは

社会および環境インパクトの測定（・マネジメント）があらゆる経済活動に統合され、政府・ビジネス・投資・消費における意思決定の中心にあること

出所：“Impact: Reshaping capitalism to drive real change” Sir Ronald Cohen

## SIIFの目指す「インパクト・エコノミー」の探求

SIIFの目指すインパクト・エコノミーの実現には、「全体性(ホリスティック)」「システム思考」「再生(リジェネレーション)」が鍵になると考えています。経済システムの全体像を理解した上で、さまざまな社会課題が、どのような原因が絡み合った結果として生じているのかを思考すること。そして、単に現在のシステムの延長線上での持続可能性を追求するだけでなく、既存の経済システムのもとで傷んだ社会や環境をどう再生させていくかという観点が重要です。



## インパクト・エコノミー・ラボの4つの機能

当ラボは以下の4つの機能を備え、インパクト・エコノミーの実現を目指しています。

### 機能1 グローバルとの結節点

グローバルな最先端の知見開発や規範づくりを協創するグローバルリーダーの一員となる



**機能2 実践知づくり**  
現場から実践知を抽出し、形式知化する知識創造のハブとなる

- 【活動例】
- ・インパクト測定・マネジメント(IMM)先駆的実証PJ参画(インパクトレポート、インパクトレポート第三者検証、収益者から一次情報取得など)

**機能3 場づくり**  
学習し共創するコミュニティのオーガナイザーとなる

- 【活動例】
- ・GSG国内諮問委員会
  - ・インパクト志向金融宣言
  - ・インパクトIPOワーキンググループ

**機能4 ムーブメントづくり**  
さまざまなアクターやルール・制度・価値観に影響を与えるThought Leaderとなる

- 【活動例】
- ・インパクト投資の市場・消費者調査
  - ・政策提言の策定

## インパクト・エコノミー・ラボの発行物



インパクト投資に関する調査(金融機関・機関投資家調査、一般消費者調査)

インパクトIPO実現・普及に向けた基礎調査



インパクト・エコノミー・ラボのメンバー古市のブログ  
「連載 “インパクト”を実現するためのアイデアスケッチ」



インパクト・エコノミー・ラボ所長菅野のブログ  
「連載 インパクト測定・マネジメント(IMM)のフロンティアの探求」



# インパクトを創出する組織の探究

～SIIFメンバーへのアンケートを通じて～

## インパクトを創出する組織を目指して

SIIFのメンバーはインパクト投資の推進を通じて、事業会社およびその経営者、NPO団体、自治体や官公庁、教育研究機関など、投資家のみならず多種多様なセクターの「インパクト」を志向・創出する組織や人に触れてきました。このことについて、SIIFのメンバーには「インパクトを創出する組織についての知見が蓄積されている」と言えるかもしれません。

ここではひとつの試みとして、インパクトを創出する組織に関するふたつの問いを設定し、SIIFメンバーにアンケートを実施しました。その分析結果を紹介します。

### 問い

- ・インパクトを創出する組織とはどのような組織か？
- ・インパクトを創出する組織という観点から、SIIFはどのような組織と言えるか？

## インパクトを創出する組織の5つの特徴

SIIFメンバーへのアンケートから、インパクトを創出する組織の特徴として「5つのキーワード」が浮かび上がってきました。

### 1 多様性と包摂

- ・さまざまな才能や特性を持った人がそれぞれに生きやすい組織は、多角的な視点と多様な方法でイノベーションを見つけ、実践できる。
- ・一人ひとりが「自分の隣にいる人」を大切にできる組織。

### 2 開放性とグローバル経験

- ・オープンネス。グローバルな経験も携えた多様な人材がそろっていて、ひとつの考えに固執しない。
- ・人の行き来があり、外でも中でも開かれている。

### 3 起業家精神と創造性

- ・先見性。「20年先を見据えた世界の実現」を目指す意識。
- ・インパクト創出には「未来への想像力」が必要なため、クリエイティビティが大事。

### 4 学習する組織

- ・活動の結果、起こった状況・状態を客観的に把握し、その次のアクションを考え、実行する。その繰り返しができる組織。
- ・柔軟に適応していくためのマネジメントができること。インパクトを創出するために、臨機応変に手段や活動を見直すことができること。

### 5 インパクト創出の意志と社会課題の当事者意識

- ・問題意識と変革意欲のある個人と優れたチームワーク。また経営トップまたは経営層の中に、インパクトに強い関心を持っている人がいる組織。
- ・インパクトという「そのままでは形づくられていない未来のもの」を扱うため、都度物事の本質をロジカルに見極めて戦略づくりや意思決定を行い、想像力と情熱を持って具現化する資質がある人材がいること。

## 5つの特徴から見るSIIFメンバー

アンケートから抽出した特徴を切り口に、SIIFメンバーの特徴を分析しました。

### 1 多様性と包摂

※理事および事業・総務担当職員に限定した数値

女性比率 **46%**

・女性比率 理事：17%(6分の1)、評議員：29%(7分の2)、投資選定委員会：50%(4分の2)

若者比率(30代以下) / Youth **33%**

・40代も33%、それ以上が33%という全体構成

### 2 海外居住経験比率

**53%**

アメリカ、イギリス、オランダ、スイス、スウェーデン、フランス、中国など

### 3 起業経験比率

**45%**

※理事および事業担当職員に限定した数値  
営利事業(マーケティング、広告ほか)や非営利事業(財団やNPOほか)

4

### 直近3か月に参加した カンファレンス・研修(一部抜粋)

Global Gender Lens Investing Fellowship for Asia 2023(2X Global, Value for Women) / Introduction to Regenerative Economics(Capital Institute) / GIIN Impact Form 2022(GIIN) / GSG Impact Summit 2022(GSG) / AVPN Global Conference 2022(AVPN)

### 学生時代の 研究テーマ・分野(一部抜粋)

インパクト投資 / ソーシャルファイナンス / インパクト評価 / フィランソロピー / デザインマネジメント(デザイン思考と経営) / 介護施設経営の変化 / 企業の社会的責任 / ジェンダー研究 / インフォーマル経済 / アフォーダブル・ハウジング / 国際政治 / 地域活性化 / 経済学 / 農業経営・経済学 / 法学 / 近現代西洋美術 / 日本画 / 産業精神衛生(ストレスの構造と対処法) / 高温における流動層の挙動 / 人間工学(歩行動作の解析)

5

### SIIFメンバーの関心がある 社会課題領域

当事者意識を持っている社会課題(一部抜粋)：  
ジェンダーギャップ / ダイバーシティの欠如 / シングルペアレント支援 / 子育てと仕事の両立 / 生活困窮者支援 / 発達障害者支援 / 移民・難民 / 教育や文化の機会格差 / 大都市圏への一極集中 / 食料危機 / 地域活性化 / 高齢化 / 子ども・子育て支援 / ヘルスケア

## SIIFを象徴する6つのキーワード

「インパクトを創出する組織という観点から、SIIFはどのような組織と言えるか」という問いからあがってきた、キーワードをまとめてみました。これまでインパクト投資を推進する中で形成されてきたSIIFも、今後インパクト・エコノミーを推進する役割として、よりインパクトを創出できるように組織の探究を続けていきます。

### 情熱と敬意

「一人ひとり自身の情熱や世界観がある」  
「人間として尊敬できる人が多い組織だと感じる」

### 開拓と探索の実験場

「日本社会にとって必要なことに挑戦している」  
「SIIF自身が一種の起業体で、常に試行錯誤を続けながら、ムーブメントをつくっていく」

### コレクティブ

「イノベーションを起こす上での必要なリソースを外部人材・組織と積極的に連携している」

### エコシステムビルダー

「特定のポジションによらず、全体的な視点で、全体最適を志向して動ける」

### マザーシップ(母艦)

「いろんな小舟が宇宙探索に乗り出していく際の後ろ盾であり、何かあったら戻って来てエネルギーを補充できる場所」

### 越境的

「多様なレイヤーでの仕事(政策提言～伴走支援)といったいわゆる上流～下流までさまざまな仕事を行っている」



2022年12月 SIIFオフィスにて撮影

-  アイリス株式会社
-  特定非営利活動法人  
空家・空地活用サポート  
SAGA
-  アドリアカйм株式会社
-  株式会社アドレス
-  株式会社うむさんラボ
-  エーテンラボ株式会社
-  エール株式会社
-  株式会社エピグノ
-  株式会社笑美面
-  カイテック株式会社
-  株式会社キズキ
-  株式会社  
キャピタルメディカ  
ベンチャーズ

-  株式会社CureApp
-  ココホレジャパン  
株式会社
-  株式会社Compass
-  シェアビレッジ株式会社
-  JOINS株式会社
-  シングルマザー  
起業支援
-  株式会社助太刀
-  スケッター  
(株式会社プラスロボ)
-  スタンドバイ株式会社
-  株式会社  
スマートホスピタル
-  株式会社  
ゼブラアンドカンパニー
-  株式会社sonraku

-  特定非営利活動法人  
但馬を結んで育つ会
-  Trim株式会社
-  株式会社  
HACARUS
-  一般社団法人  
東の食の会
-  株式会社  
ヒューマンアルバ
-  株式会社  
ファーマクラウド
-  株式会社  
プラスソーシャル  
インベストメント
-  株式会社  
ヘラルボニー
-  株式会社雨風太陽
-  株式会社御祓川
-  株式会社  
MITAS Medical

-  ユニファ株式会社
-  Ubie株式会社
-  子どもの貧困に、本質的解決を。  
特定非営利活動法人  
Learning for All
-  ライフイズテック  
株式会社
-  株式会社Ridilover
-  全ての人に、心休まる住まいを  
Rennovater株式会社
-  株式会社  
Rehab for JAPAN
-  株式会社  
Lily MedTech
-  株式会社Linc
-  Decoding Life, Creating Future  
株式会社Rhelixa
-  株式会社ワンライフ

## 組織概要

団体名称 一般財団法人 社会変革推進財団  
Japan Social Innovation and Investment Foundation (SIIF)

住所 〒107-0052 東京都港区赤坂1丁目11番28号 6階

設立年月 2018年9月

沿革  
2013 日本財団が、日本におけるインパクト投資普及のための調査研究を開始  
2014 日本財団内に社会的投資推進室を発足し、G8社会的インパクト投資タスクフォース(現 Global Steering Group for Impact Investment:GSG)に民間代表として日本財団が参画  
日本財団がGSG国内諮問委員会の事務局を務める  
2015 横須賀市、尼崎市、福岡市などでソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)のパイロット事業を実施  
2016 社会的インパクト評価イニシアチブ(現 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ:SIMI)を発足し、事務局として参画  
2017 インパクト投資の市場構築に向けた取り組みを本格化させるため、一般財団法人社会的投資推進財団を設立  
神戸市と八王子市で、ヘルスケア分野のSIBを日本で初めて本格導入  
2018 神奈川県ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンドへ参画  
2019 新生企業投資、みずほ銀行と協働で、インパクト投資ファンドを設立・運営  
一般財団法人社会変革推進機構と合併し、社会変革推進財団と改称  
2019年度休眠預金等活用制度の「地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業」の資金分配団体として採択される  
2020 金融庁・GSG 国内諮問委員会(事務局:SIIF)が共催する「インパクト投資に関する勉強会」の隔月開催を開始  
2020年度休眠預金等活用制度の「コレクティブインパクトによる地域課題解決事業」の資金分配団体として採択される  
2021 2021年度休眠預金等活用制度の「地域インパクトファンド設立・運営支援事業」の資金分配団体として採択される  
インパクト投資の先駆的実践団体「アキュメン」と業務提携  
SIIF提案により、金融機関21社が「インパクト志向金融宣言」に署名  
2022 インパクトIPO実務的示唆と展望「インパクトIPO実現・普及に向けた基礎調査」発行

理事長 大野 修一  
専務理事 青柳 光昌  
常務理事 工藤 七子  
高石 良伸  
理事 岡本 拓也 [千年建設代表取締役社長、NPO法人LivEQuality HUB代表理事]  
永田 俊一 [三菱UFJ信託銀行信託博物館長、元預金保険機構理事長]

監事 五十嵐 裕美子 [五十嵐総合法律事務所弁護士]  
角野 里奈 [角野里奈公認会計士事務所所長、株式会社ACCESSO代表取締役]

評議員 大田 弘子 [政策研究大学院大学長、日本生産性本部副会長]  
尾形 武寿 [日本財団理事長]  
北川 正恭 [早稲田大学名誉教授、早稲田大学マニフェスト研究所顧問]  
柴田 弘之 [信金中央金庫理事長]  
高橋 陽子 [日本フィランソロピー協会理事長]  
樽見 弘紀 [北海学園大学名誉教授]  
堀内 勉 [多摩大学社会的投資研究所教授・副所長、100年企業戦略研究所所長、株式会社ポルテックス取締役会長]

アドバイザー委員 杉田 亮毅 [日本経済新聞社参与、日本経済研究センター参与]  
高木 剛 [日本労働組合総連合会顧問]  
田中 明彦 [独立行政法人国際協力機構(JICA)理事長]  
丹呉 泰健 [日本たばこ産業株式会社社友、元財務事務次官]  
中江 有里 [女優、作家]  
二橋 正弘 [自治総合センター会長、元内閣官房副長官]  
磯崎 功典

顧問 坂東 真理子 [学校法人昭和女子大学理事長]  
水口 剛 [高崎経済大学学長]



Supported by THE NIPPON 財団 FOUNDATION

※組織概要ならびに役員などは2023年3月31日現在のものです。

※当財団の事業は日本財団の助成を受けて実施しています。

## 財務状況

### 正味財産増減計算書

#### I 一般正味財産増減の部

|                 |             |
|-----------------|-------------|
| 1. 経常増減の部       |             |
| (1) 経常収益        |             |
| 経常収益計           | 669,639,633 |
| (2) 経常費用        |             |
| 事業費計            | 515,376,250 |
| 管理費計            | 103,303,575 |
| 経常費用計           | 618,679,825 |
| 評価損益等調整前当期経常増減額 | 50,959,808  |
| 当期経常増減額         | 50,959,808  |
| 2. 経常外増減の部      |             |
| (1) 経常外収益       |             |
| 経常外収益計          | 511,350     |
| (2) 経常外費用       |             |
| 経常外費用計          | 6,811,423   |
| 当期経常外増減額        | △ 6,300,073 |
| 税引前当期一般正味財産増減額  | 44,659,735  |
| 法人税、住民税及び事業税    | 70,000      |
| 当期一般正味財産増減額     | 44,589,735  |
| 一般正味財産期首残高      | 55,905,938  |
| 一般正味財産期末残高      | 100,495,673 |

#### II 指定正味財産増減の部

|             |               |
|-------------|---------------|
| 休眠預金等交付金    | 106,164,742   |
| 受取民間助成金     | 828,949,000   |
| 受取補助金等計     | 935,113,742   |
| 受取支援金       | 330,295,000   |
| 特定資産評価損益等   | 21,820,503    |
| 一般正味財産への振替額 |               |
| 一般正味財産への振替額 | △ 637,805,067 |
| 当期指定正味財産増減額 | 649,424,178   |
| 指定正味財産期首残高  | 1,554,236,215 |
| 指定正味財産期末残高  | 2,203,660,393 |

#### III 正味財産期末残高

2,304,156,066

### 貸借対照表

#### I 資産の部

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| 1. 流動資産             |               |
| 流動資産合計              | 121,863,560   |
| 2. 固定資産             |               |
| (1) 基本財産            |               |
| 基本財産合計              | 10,000,000    |
| (2) 特定資産            |               |
| 事業運営平衡基金            | 30,000,762    |
| 社会変革推進事業基金          | 935,354,115   |
| 社会変革事業資産            | 69,513,520    |
| 休眠預金事業資産            | 249,836,713   |
| ジャパンベンチャーフィランソロピー基金 | 200,100,000   |
| 基金等準備金              | 123,368,000   |
| 有価証券                | 568,274,917   |
| 退職給付引当資産            | 16,497,000    |
| 什器備品                | 944,433       |
| 建物付属設備              | 7,599,572     |
| 敷金                  | 27,156,480    |
| 特定資産合計              | 2,228,645,512 |
| 固定資産合計              | 2,228,645,512 |
| 資産合計                | 2,360,509,072 |

#### II 負債の部

|        |            |
|--------|------------|
| 流動負債合計 | 39,856,006 |
| 固定負債合計 | 16,497,000 |
| 負債合計   | 56,353,006 |

#### III 正味財産の部

|            |               |
|------------|---------------|
| 1. 指定正味財産  |               |
| 休眠預金等交付金   | 216,358,594   |
| 民間助成金      | 1,636,718,462 |
| 寄付金        | 0             |
| 支援金        | 330,295,000   |
| 有価証券評価損益   | 20,288,337    |
| 指定正味財産合計   | 2,203,660,393 |
| 2. 一般正味財産  | 100,495,673   |
| 正味財産合計     | 2,304,156,066 |
| 負債及び正味財産合計 | 2,360,509,072 |

2022年4月1日から2023年3月31日まで(単位:円)

2023年3月31日現在(単位:円)

一般財団法人 社会変革推進財団  
Japan Social Innovation and Investment Foundation (SIIF)

〒107-0052 東京都港区赤坂1丁目11番28号 6階  
Tel. 03-6229-2622 | Fax. 03-6229-2621 | Mail. info@siif.or.jp  
<https://www.siif.or.jp>